

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

2018/1. szám X. évfolyam 1. szám No. 31.

SZEGED
2018

TAYLOR
Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

SZERKESZTŐ BIZOTTSÁG

Prof. Dr. Bakacsi Gyula – Semmelweis Egyetem

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem

Csehné Dr. habil. Papp Imola – Szent István Egyetem

Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem

Dr. PhD Gyökér Irén – Budapesti Műszaki Egyetem

Karoliny Mártonné Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem

Dr. habil. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem

Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem

Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására

6727 Szeged Lówy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

e-mail: laszlo.gulyas65@gmail.com

Technikai szerkesztő:

Kádas Gabriella

Nyomda:

S-Paw Bt., Üllés

ISSN 2064-4361

Szeged, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

Boda Eszter Judit–Müller Anetta–Bácsné Bába Éva: A hazai piacvezető kalandparkok munkaerőforrás-ellátásának alakulása, a toborzás, kiválasztás és beillesztés tükrében.....	7
Csutorás Gábor Ákos: A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében.....	16
Juhász Krisztina: A hazai SSC szektor human erőforrás kérdései.....	25
Matiscsákné Lizák Marianna: A személyzetbeszerzés, mint felelős foglalkoztatási HR tevékenység.....	34
Essősy Ákos: A rugalmas foglalkoztatás iránti fogadókészség a magyar kkv-k körében.....	42
Juhász Tímea: A családos munkavállalók megítélése a munkavállalók szemszögéből.....	52
Karoliny Mártonné–Sipos Norbert: A feminizációs hatások a HR-ben és más szakmákban a Cranet-felmérések és a diplomás pályakövető rendszer adatai alapján	60

MUNKAERŐPIAC ROVAT

Héder Mária: Munkaerő- és tehetséghiány közötti párhuzamok és különbségek.....	73
Kiss Zsuzsanna–Barizsné Hadházi Edit: Álláskereső diplomával.....	84
Fedor Anita: The power of theoretical models to explain the presence of women in the labor market based upon a survey of eastern Hungarian women	91

OKTATÁS, KÉPZÉS ROVAT

Benke Mariann: Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet	105
Jármai Erzsébet Mária: Menedzserszerep-kihívások a felsőoktatásban – az oktatói munka (de)motiváló tényezői	115
Schmuck Roland: Stratégiai szimulációk.....	130
Szondi Réka–Gergely Éva: A teljesítményértékelés és a mentorálás szerepe egy gyakornoki programban.....	139
Láczay Magdolna: A szervezeti változások és a szervezeti kultúra kapcsolata egy halmozottan hátrányos térség pedagógusainak attitűd vizsgálata alapján	149

Emberi erőforrás menedzsment rovat

A HAZAI PIACVEZETŐ KALANDPARKOK MUNKAERŐFORRÁS- ELLÁTÁSÁNAK ALAKULÁSA, A TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS ÉS BEILLESZTÉS TÜKRÉBEN

DEVELOPMENT OF THE HUNGARIAN MARKET LEADER ADVENTURE PARKS HUMAN RESOURCE SUPPLY

BODA ESZTER JUDIT tanársegéd

Eszterházy Károly Egyetem Sporttudományi Intézet

DR. HABIL. MÜLLER ANETTA egyetemi docens

Debreceni Egyetem

DR. BÁCSNÉ DR. BÁBA ÉVA egyetemi docens

Debreceni Egyetem

ABSTRACT

Adventure parks have growing role in recreation and tourism. The quality of services is determined by the workforce, which is displayed as a value for the employer. Our aim was to examine the development of the human resources supply of the domestic market-leading adventure parks. We conducted interviews with the leaders of the park about the recruitment, selection and integration process. We were curious about the similarities in the field of HR management with other service providers and whether there is any specialty for adventure parks. The most common recruitment method is the use of online interfaces and employee recommendations. The most important competencies are personality, communication, teamwork, high load capacity, acknowledge of the adventure park, language skills, appearance, creativity, autonomy and the existence of special knowledge.

1. Bevezetés

Az extrém sportok és a kalandparkok kereslete dominánsan növekszik napjainkban, Európában, így hazánkban is. A természet közelség, az élményszerzés, a szórakoztató és kalandos fizikai aktivitások olyan vonzerőtényezők a rekreáció területén, melyeket a kalandparkok biztosítani tudnak a munkában megfáradt ember egészségének és munkaképességének újratermelésében. A kalandparkok, mint szolgáltatások jelennek meg a turizmus és a szabadidő-gazdaság piacán. A szolgáltatások színvonala heterogén, hiszen függ az emberi tényezőtől. Az ember teljesítménye nem állandó, így a szolgáltatások minősége is változik. Éppen ezért nagyon fontos a megfelelő munkaerő toborzása, kiválasztása és beillesztése.

2. Irodalmi áttekintés

A kalandturizmus előtérbe helyezi a kockázat, az izgalom és az izgatottság faktorait (Buckley 2010), míg az ökoturizmus fő elemei a természeti és a kulturális erőforrások, valamint az attrakciók védelme, megőrzése és bemutatása (UNEP, WTO). A kalandturizmusban részt vevők számára (Giddy 2014) az elsődleges motivációs tényezők: kockázat/izgalom-borzongás átélése, az adott tevékenység újdonsága, a fizikai kihívás és a környezet vonzereje. Különbféle kalandparkban használatos játékot vizsgáltak meg az előzőekben említett faktorok tükrében, és amíg a bungee jumping kipróbálását egyértelműen a kockázat és az izgalom miatt választják az emberek, addig a canopy-n való lecsúszást a tevékenység újdonsága motiválja. Megállapította azt is, hogy a kalandturisták motivációja változatos, valamint a környezeti tényezők dominanciája is megjelenik.

Az egyediség, mint vonzerőtényező fontos motiváció a szolgáltatásoknál (Kenesei 2007) a turizmusban (Müller at al. 2013; Müller at al. 2016; Barta at al. 2011; Dobay 2007; Bánhidi 2007), így a kalandturizmusban is (Adventure Tourism Market Study 2013).

A turizmus területén, így a kalandturizmusban is elengedhetetlen az emberi erőforrás foglalkoztatása. A turisztikai iparág egyik legjelentősebb gazdasági hatása, hogy munkahely-teremtésen keresztül, jelentősen javítja a foglalkoztatottságot (Budeanu 2005; Holloway 2009; Michalkó 2012). A világon minden 11. munkavállaló a turizmusban dolgozott (WTTC 2013). A magas hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások dominanciája a gazdaságban egyre inkább nő (Czeglédi–Juhász 2015). A turizmusban szolgáltatás-dominancia figyelhető meg, éppen ezért munkaerő igényes iparág. Amellett, hogy szükséges, rendkívül fontos, sőt egyik kulcstényezője is a turisztikai szolgáltatók megítélésében az, hogy milyen a munkaerő. Éppen ezért felértékelődik szerepük a vállalkozások/szervezetek életében, a megfelelően kialakított HR stratégia elengedhetetlen a versenyképesség megőrzéséhez. Megfelelő HR stratégia és vonzó álláslehetőség kialakítása tehát elengedhetetlen.

A turizmus területén működő kisvállalkozások (pl. kalandparkok) szervezeti felépítésére általában a tagolatlanság jellemző. Ebből adódóan kevésbé szabályozott, kevésbé klasszikus keretek között zajlanak a HR tevékenységek is. Általában a vállalkozás vezetője végzi az adminisztratív feladatokat. A speciálisabb szaktudást igénylő tevékenységeket (pl. bérszámfejtés, munkaügyi- és TB nyilvántartások vezetése, jelentések készítése) kiszervezi külsős megbízottaknak. A középvállalkozások esetében gyakoribb, hogy speciálisan HR-es szakembert alkalmaznak főállásban vagy teljes munkaidőben. Jobban elkülönülő HR feladatok azonosíthatóak (Deák et al. 2013).

2011-ben végeztek hazai kutatást, mely során a MUISZ-tagsággal rendelkező piacvezető utazási irodákat (n=99, a szervezett turizmus forgalmának 85%-át adják) kérdezték meg kérdőíves módszerrel a HR-menedzsment témaköréről. A szerzők (Papp–Formádi 2014) megállapították, hogy az új munkaerő toborzására és kiválasztására jellemző a hazai utazási irodák körében a személyes kapcsolathálóra való támaszkodás, illetve a gyakornokok alkalmazása – akik megfelelő teljesítmény nyújtását követően kiválasztásra kerül. A kutatás arról is beszámol, hogy az utazási irodák hagyományos toborzási forrásokat (például szakmai újságok, internet) használnak, a kiválasztás esetében pedig fontos az önéletrajzok alapján történő előzetes szelektálás, majd személyes interjú a pályázóval.

A toborzás Gold (2007) szerint az a folyamat, mely során a szervezet képes legyen létrehozni az adott feladatra alkalmazható emberek csoportját.

2011-ben publikált macaui turisztikai kutatás megállapította, hogy a leggyakoribb toborzási módszer a projekt alapú interjú, ahol a jelöltnek a projekthez való attitűdjét, érdeklődését, kommunikációs és prezentációs készségét, hozzáállását, motivációját figyelték (Chan & Kouk 2011).

3. Anyag és módszer

A kutatás során piacvezető magyarországi kalandparkok igazgatóit kerestük fel a HR témakörét érintő mélyinterjú céljával. Az interjú félig strukturált volt, kérdéseink fókuszában a toborzás, a kiválasztás és beillesztés sajátosságai voltak.

A mélyinterjú során a kiválasztási szempontok esetében az alábbi irodalmakat vet-tük alapul és módosítottuk a kalandpark specialitásaira (Okeiyi, Finley & Postel 1994; Kavanagh & Drennan 2008; Tanyel, Mitchell, & McAlum 1999; Heneman & Judge 2006, Chan & Kouk 2011). Célul tűztük ki, hogy feltárjuk, hogy van-e különbség a kalandparkok között, vagy van-e valamilyen speciális elem a HR toborzási, kiválasztási és beillesztési folyamatban. Ugyanazokkal a klasszikus módszerekkel dolgoznak, amely más iparágakra is jellemző vagy eltérően alakul? Mit tartanak fontosnak a jelentkezőnél, milyen csatornákon keresztül keresnek munkaerőt?

Jelenleg tanulmány négy kalandpark vezetőjével készített interjú tapasztalatait és elemzését tartalmazza, melyek: a Budapest szívében található Orczy Kalandpark, a Bükkben található szilvászvárad Kalanderdő Kalandpark, a Zemplén Kalandpark és a Bakonyban található Sobri Jóska Élmenypark voltak.

A parkok egytől-egyig egyedinek számítanak a saját régiójukban. A három hegységben található aktív turisztikai attrakció központ esetében a legnagyobb vonzerő a természet közelség, a nyugodt légkör, a fővárosi létesítmény pedig egy nyüzsgő belvárosi területen fekszik, ezzel kuriózumnak számít Magyarországon. Legrégebb óta működő közülük az Orczy Kalandpark, mely a 2000-es évek elején nyitotta meg kapuit a fogyasztók előtt.

Az adatokat Excel program segítségével dolgoztuk fel az átlagértékek megállapítására a grafikus megjelenítés prezentálására.

4. Eredmények, tapasztalatok

Az interjú során gyűjtött eredményeket részletesen az *1. táblázat* foglalja össze. Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezett vezetők elmondása szerint a megfelelő munkaerővel való ellátottság döntő fontosságú egy kalandpark életében. Alapvető, hogy a munkakörre legalkalmasabb emberi erőforrást válasszák ki, hiszen a szolgáltatásuk színvonala és a park megítélése függ tőle.

1. táblázat: Az interjúk legfontosabb információi
Table 1.: The most important information from the interviews

	Orczy	Kalanderdő	Zemplén	Sobri Jóska
Dolgozó (főállású és részmunkaidős együtt)	kb. 40 fő	kb. 13 fő	48 fő	nem érkezett pontos adat
Dolgozó (főállású)	2 fő	3 fő	48 fő	20–25 fő
Munkakörök	Pénztáros, animátor, pályafelügyelő, ügyvezető, irodavezető, csoportszervező, marketinges, építésért felelős vezető, szakmai vezető, vezető tréner	Animátor	Igazgató, pénztáros, takarító, marketing ügyintéző, adminisztrátor, üzeme-gység vezető (3), műszakvezető, különféle gépkeze-lők, speciális men-tők, falmester, ka-landtúra vezető	Animátor, eladó-pénztáros, felszol-gáló, szakács, konyhai kisegítő, étteremvezető, gazdasági vezető, műszakvezető, igazgató
Van-e jelenleg betöltetlen ál-lás?	Igen, vezető tréner	Nincs	Nincs	Nincs
Létszámváltozás volt-e mosta-nában?	Igen, csökkentés*	Főállásban nem, a részmunka igen ingadozó	Bővítés történt új élményelemek létesítése miatt	Igen, a szezonali-tás miatt április–október között nő a létszám
Toborzási mód-szerek	Szájhagyomány, dolgozói ajánlás, kötélpályáról történő leszállítással	Ismerősi ajánlás, interneten, közös-ségi médián ke-resztül	Dolgozói ajánlás, hirdetés online felületen, Munka-ügyi Központ által, szájhagyomány, spontán jelente-zés	Munkaügyi Központ által, helyi la-pokban, közös-ségi oldalakon, dolgozói ajánlás
Van-e erre HR szakember?	Igen, a csoportszerve-ző végzi	Nincs, a tulajdonos és a régebb óta ott dolgozók végzik	Nincs	Nincs
Kiválasztás fo-lyamata	Többkörös folyamat**	Önéletrajz bekérése, majd személyes találkozó	Önéletrajz bekérése, majd személyes interjú	Fényképes önélet-rajzot kérnek, majd állásinterjú-ra hívják, ha ez is pozitív, akkor próba nap kö-vetkezik
Ki dönt az alkal-mazásról?	Vezető tréner	Tulajdonos, munkavezetők	A vezetőség	Műszakvezető és az igazgató
A többi dolgozó-nak van-e bele-szólása a kivá-lasztási folya-matba?	Igen	Igen	Nem	Véleményformáló szerepük van

* A munkaerő csökkenése egy megszüntetett pálya miatt következett be, azonban az interjú során elhangzott az is, hogy a nyári szezonban jelentősen bővül az animátorok és pénztárosok létszáma.

** A kiválasztás folyamata az alábbiak szerint történik: először önéletrajzot kérnek a jelentkező-től, majd behívják egy személyes találkozóra, ami egyben az első munkamegbeszélés is (pl. a munkakör és az elvárások ismertetésével). Ezt követően a kalandpark kötélpályáit kell teljesíteniük a jelentkezőknek. Utána kapnak egy tájékoztatást az üzemeltetésről. Ujabb rosta a szakmai oktatáson való részvétel, melyet egy pszichológiai/szituációs teszt teljesítése követ. Aki ezen átment próbanapot teljesít és amennyiben bevált alkalmazzák.

Forrás: saját kutatás alapján (2016/2017), saját szerkesztés

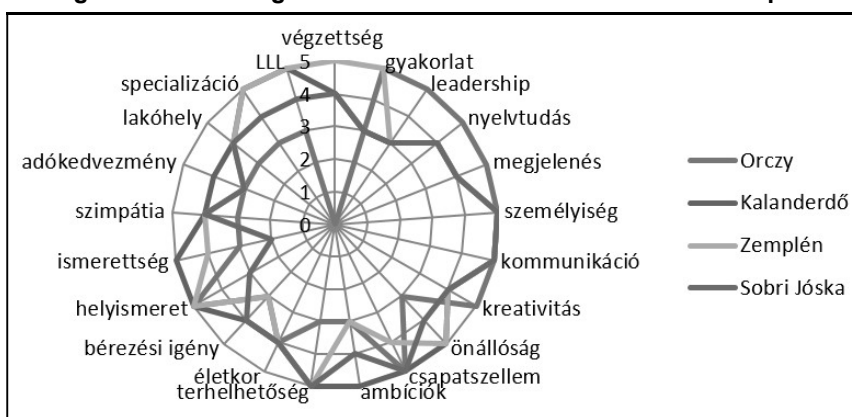
Az eredmények alapján megállapítható, hogy az Orczy Kalandpark esetében a legkidolgozottabb a kiválasztási rendszer, ott szűrnek meg legalaposabban a jelentkezőket, több körön keresztül kell bizonyítaniuk, mire felvételt nyernek és beillesztésre kerülnek a munkafolyamatokba. A szilvásváradai Kalanderdő Kalandparkra és a Sobri Jóska Élményparkra a kisvállalkozásokra jellemző egyszerű szervezeti felépítésből adódó HR munkavégzés a jellemző. A Zemplén Kalandpark szervezeti struktúrája jóval összetettebb, humán erőforrásukat a szakmai feladatok alapján osztják fel (hierarchikus decentralizált (funkcionális) szervezeti felépítés). Azonban egyik kalandpark esetében sincs se főállású, se rész-munkaidős klasszikus HR-es feladatokkal foglalkozó dolgozó.

Toborzási módszerek értékelését rendkívül fontosnak tartottuk, ezért külön értékeljük a tapasztalatokat. A vezetők 1–5-ös skálán teheték ezt meg, a szerint mennyire tartják azt hasznosnak. Az online felületeken történő hirdetés és a dolgozói ajánlás által történő toborzás mind a négy park esetében gyakran alkalmazott és bevált toborzási módszer. A szájhagyomány útján és a spontán jelentkezéssel történő toborzás is népszerű minden megkérdezett park életében. Érdekességnek véljük, hogy az offline hirdetési csatornákat ebben a szektorban nem kifejezetten alkalmazzák. Az Orczy Kalandparknál egészen extrém toborzási mód is előfordult már, meghozzá a kötélpályát teljesítő vendéget szólította le a tréner, akit utána alkalmaztak is.

Kíváncsiak voltunk mit használnak ösztönző eszközként a vezetők, mivel próbálják még vonzóbbá tenni a munkahelyet. A közös pontoknak a lendületes, fiatalos munkakörnyezet, a változatos munkakör és a hozzátartozói kedvezmények biztosítása bizonyult. A rugalmas munkaidőt és az előléptetési lehetőséget is igen vonzó tényezőnek jelölték a vezetők. Ezek közül csupán a hozzátartozói kedvezmények tartalmazznak anyagi jellegű tényezőket, a többi inkább a munkafeltételeket és körülményeket hivatott vonzóvá tenni. Érdekesség, hogy a magasabb bérezési ösztönző eszköz ebben a szektorban nem domináns, a munkaerő nem azért választja ezt a szakmát, hogy anyagilag jobban megbecsült legyen.

1. ábra. A kiválasztási szempontok értékelése külön kalandparkonként

Figure 1. Evaluating the selection criteria for each adventure park

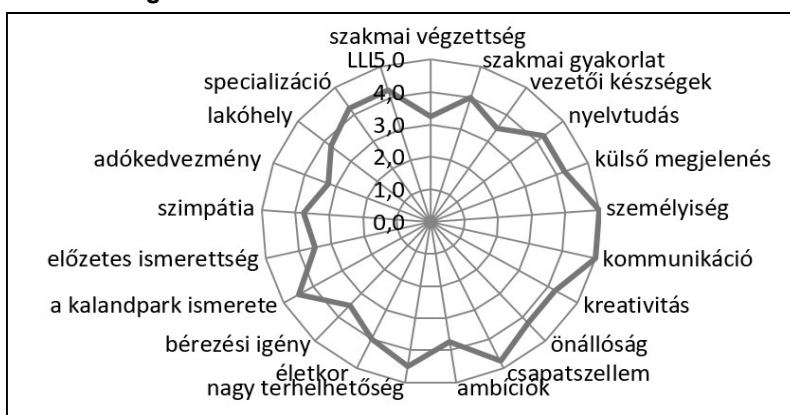


Forrás: saját adatgyűjtés (2016/2017)

A kiválasztás esetében úgy véltük érdemes megtudni melyek azok a szempontok, melyek kiemelt figyelmet kapnak a munkaadóknál. Mind a négy parkvezető egyetértett abban,

hogy a megnyerő személyiség és a jó kommunikációs készség a legfontosabbak. Ezek esetében minden vezető a maximumot adta a szempontra. Fontos továbbá a kalandpark előzetes ismerete, a megfelelő szakmai gyakorlat megléte, az önálló munkavégzés, a csapatszellem, a nagy terhelhetőség, valamint a már megszerzett speciális képesítés megléte, illetve a hajlandóság ennek a megszerzésére. Az Orczy Kalandpark és a Sobri Jóska Élmenypark vezetői felállították az 5 legfontosabb szempont listáját, mely szerint a fővárosi TOP 5: 1. külső megjelenés, 2. jó kommunikációs készség, 3. a kalandpark ismerete, 4. kreativitás, 5. nyelvtudás, a bakonyiak TOP 5-je: 1. csapatszellem, 2. nagy terhelhetőség, 3. jó kommunikációs készség, 4. nyelvtudás, 5. életkor. A turizmusban, mivel szolgáltatást nyújt a szervezet elengedhetetlen a rendezett megjelenés és a megfelelő kommunikációs készség, tudni kell beszélni az emberekkel, tudni kell szituációkat megoldani, jól kell tudni alkalmazkodni a nem várt helyzetekre. Imponáló a munkaadó szervezetnek, ha a munkára jelentkező személy tájékozott a leendő munkahelyét illetően, esetleg próbálta is korábban a szolgáltatásait. A kérdés során érdekes eredménynek találjuk, hogy a bérezési igény, vagy a lakóhely nem jelenik meg dominánsan a kiválasztási szempontok között.

2. ábra. A kiválasztási szempontok értékeinek átlaga
Figure 2. The evaluation of the selection criteria



Forrás: saját adatgyűjtés (2016/2017)

Elvégeztük a beérkezett vélemények összesítését, melyek alapján elmondhatjuk, hogy a felmért kalandparkok vezetőinek elmondása szerint az új munkaerő kiválasztása során az alábbi kompetenciák és készségek a legértékesebbek: személyiség és kommunikáció (5.00), csapatszellem (4.80), nagy terhelhetőség és a kalandpark előzetes ismerete (4.50), nyelvtudás, megjelenés, kreativitás, önállóság, specializáció és hajlandóság a specializáció megszerzésére (4.30).

Hazai HR kutatás hasonló vizsgálatot mutat be, mely az utazási irodák dolgozóinak (n = 99) kompetenciáit értékeli 1–5-ös skálán a munkaerő kiválasztás szempontjából. Megállapítja, hogy a legfontosabb a humán erőforrás problémamegoldó képessége (átlag = 3,02), majd a szakmai tapasztalat (3,01), illetve a konfliktuskezelés és döntési képesség (2,99) (Papp–Formádi 2014).

Egy macaui turisztikai szolgáltatók körében végzett felmérés (n = 135) során hasonlóságokat figyelhetünk meg a kiválasztási szempontokban (Chan & Kouk 2011). A

kutatás során megállapították az első 10 legfontosabb szempontot, melyet a szolgáltatók egy 1–5-ös skálán értékelték (ahol 1 = egyáltalán nem fontos, 5 = legfontosabb). A sorrend az átlagok alapján az alábbiak szerint alakult: 1. kapcsolatteremtő képesség (3.82), 2. kommunikációs készség (3.80), 3. megértési képesség (3.80), 4. interperszonális rugalmasság (3.78), 5. probléma megoldás (3.78), 6. csapatmunka (3.76), 7. szakma-specifikus ismeret (3.64), 8. munkatapasztalat (3.64), 9. kritikai gondolkodás (3.61), 10. vezetői képesség (3.34).

A kutatásunk során hasonlóságokat találtunk a macaui turisztikai szolgáltatók körében végzett kutatással az alábbi pontokban: a szolgáltatók számára fontos a munkaerő kiválasztásnál a emberi erőforrás kommunikációs készsége, a csapatszellem (team munkában való együttműködés), a specializáció (speciális ismeretek megléte) és a szakmai tapasztalat.

Kifejezetten a kalandparkok munkaerő kiválasztásánál megjelenő szempontok voltak a nyitott személyiség (extrovertált), a nagy teherbíró képesség és a határozott fellépést sugalló külső megjelenés. Bár a Papp–Formádi és a Chan & Kouk által közölt kutatás a kiválasztás szempontjaként nem említik a határozott fellépést és a külső megjelenést, feltehetően azért, mert az interjú során kerül ez megítélésre, mely mind a két esetben meghatározó kiválasztási elem.

A munkaerőforrás-ellátás utolsó fázisának tekinthető beillesztés folyamatával kapcsolatban a kalandparkok esetében nem figyelhető meg különösebb specifikum. A beillesztés folyamatában gyakori módszer a próbaidő és a tapasztaltabb kollégák mellé történő beosztás.

5. Összegzés

A kalandparkok, mint turisztikai szolgáltatók munkaerő igényesek. A szolgáltatások minősége nagyban függ az ott dolgozó személyek „teljesítményétől”, így a munkaerő toborzás, kiválasztás és beillesztés folyamata nagy felelősséget ró a kalandpark menedzsmentjére. A kutatásunk során megállapítható, hogy a vizsgált hazai kalandparkok tudatos HR tevékenységet folytatnak a humánerőforrás ellátással kapcsolatban és ezt stratégiai tényezőként kezelik.

A leggyakoribb toborzási mód az online felületeken keresztül történő toborzás és a dolgozói ajánlás. A kiválasztás folyamata során az önéletrajz, a személyes interjú és a próbanap segítik megtalálni a megfelelő embert a megfelelő helyre. A kiválasztás szempont-rendszerében az alábbi kompetenciák a legfontosabbak: személyiség, kommunikáció, csapatszellem, nagy terhelhetőség, a kalandpark előzetes ismerete, nyelvtudás, megjelenés, kreativitás, önállóság és a speciális ismeretek megléte vagy hajlandóság ennek elsajátítására. A beillesztés esetében a próbaidő és a tapasztaltabb dolgozó mellé történő beosztást preferálják a munkaadók.

Összességében elmondhatjuk, hogy érdekes lenne a témát kiterjeszteni nagyobb elemszámú hazai és nemzetközi kalandpark vizsgálatára.

„Az élet vagy vakmerő kaland, vagy semmi.”
(Helen Keller)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adventure Tourism Market Study (2013): In. <http://files.adventuretravel.biz/docs/research/adventure-tourism-market-study-2013-web.pdf>. 2013. auguszt. 2017. április 30-ai tartalommal.
- Bánhidi, M. (2007): Sporttudomány és turizmus. Magyar Sporttudományi Szemle, 2007, 30. évfolyam, 2. szám, 32–38. o. ISSN 1586–5428.
- Barta, G.–Pálincás, R.–Müller, A. (2011): The Role of the Saliris Thermal Spa's bath in the tourism and recreation. In: Acta Academiae Agriensis Nova Series Tom-Section Sport 38. kötet. 5–3. p.
- Buckley, R. (2010): Adventure tourism management. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Budeanu, A. (2005): Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. Journal of Cleaner Production. Vol. 13. pp. 89–97.
- Chan, S. H & Kuok, O. M (2011): A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10:4, 421–441, DOI: 10.1080/15332845.2011.588579
- Czeglédi, Cs.–Juhász, T. (2015): Mit várunk el a pályakezdőktől? Vélemények és szempontok a cégek oldaláról. Studia Mundi – Economica 2:(3) pp. 54–63.
- Deák, I.–Imreh, Sz.–Kosztópulosz, A.–Kürtösi, Zs.–Lukovics, M.–Prónay, Sz. (2013): Gazdasági alapismeretek I. Emberi Erőforrás menedzsment a kis- és középvállalkozásoknál c. fejezet, szerk.: Kürtösi Zs., ISBN 978-963-306-365-1 online jegyzet: http://www.jgypk.u-szeged.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/emberi_erforrs_menedzsment_a_kis_s_kzpvllalkozsoknl.html 2017. február 2-ai tartalommal.
- Dobay, B. (2007): Szlovákia sportturisztikai adottságai oktatási intézmények számára. Medzinárodná konferencia Didmattech 2006 – Komárno, (324–330), ISBN 978-80- 89234-23-3
- Giddy, J. K. (2014): The influence of Human-Environment Interaction on Nature-based Adventure Tourism. Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth, South Africa, conference presentation. link: https://www.academia.edu/8330581/The_Influence_of_Human-Environment_Interaction_on_Nature-based_Adventure_Tourism 2017. január 12-i tartalommal.
- Gold, J. (2007): Recruitment and selection. In J. Bratton, & J. Gold (Eds.), Human resource management: Theory and practice, (4th ed., pp. 239–273). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2006): Staffing Organization, (5th ed.) Middleton, WI: McGraw–Hill.
- Holloway, J. C. (2009): The Business of Tourism. Pearson Education, Edinburgh.
- Kavanagh, M. H., & Drennan, L. (2008): What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. Accounting and Finance, 48, 279–300.
- Kenesei, Zs.–Kolos, K. (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment, Alinea Kiadó, Budapest.
- Michalkó G. (2012): Turizmológia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Müller, A.–Barcsák, B.–Boda, E. J. (2016): Health tourism the cavebath of Miskolctapolca. In: György Juhász, Enikő Korcsmáros, Erika Huszárik (szerk.) Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2016 „Súcasné aspekty vedy a vzdelávania”. Sekcie ekonomických vied. 278 p. Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2016. 09. 13–2016. 09. 14. Komárno: Selye János Egyetem, 2016. pp. 233–245.

- Müller, A.–Bíró, M.–Hidvégi, P.–Vácz, P.–Plachy, J.–Juhász, I.–Hajdú, P.–Seres, J. (2013): Fitness trendek a rekreációban. In: *Acta Academiae Agriensis*. XL. 25–35. p. 2013.
- Okeiyi, E.–Finley, D. & Postel, R. T. (1994): Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator*, 6(4), 37–40.
- Tanyel, F.–Mitchell, M. A. & McAlum, H. G. (1999): The skill set for success of new business school graduates: Do prospective employers and university faculty agree? *Journal of Education for Business*, 75 (1), 33–37.
- Papp, Zs.–Formádi, K. (2014): A humánerőforrás-menedzsment jellemzői a hazai utazási irodákban. In *Turizmus Bulletin XV. évfolyam 1. szám* 69–78. p.
- UNEP honlapja: United Nations Environment Programme <http://www.unep.org/> 2017. január 10-i tartalommal.
- WTO honlapja: World Tourism Organisation <http://www.world-tourism.org/> 2017. január 10-i tartalommal.
- WTTC (2013): Economic Impact of Travel and Tourism 2013. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/Economic_Impact_of_TT_2013_Annual_Update_-_Summary.pdf, Letöltve: 2017. április 18.

A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK KIHÍVÁSAI AZ Y GENERÁCIÓS MUNKAERŐ KEZELÉSÉBEN

CHALLENGES OF PUBLIC ADMINISTRATION ORGANISATIONS IN MANAGMENT OF Y GENERATION WORKFORCE

CSUTORÁS GÁBOR ÁKOS osztályvezető

Központi Statisztikai Hivatal Humánstratégiai és Oktatási Osztály

ABSTRACT

While private sector employers seem to have already realised the different expectations of Y generation workforce and there have been lot of research done on this topic, many public administration organisations, which may be less competitive with businesses in some aspects, are still struggling without concepts and solutions to attraction and retention of young people. Based on analysis of Hungarian and international literature as well as empiric research results at a public administration organisation my aim is to conclude the most important challenges and to raise the question whether public administration employers are ready to satisfy the truly existing new needs of Y generation? I also conclude proposals within the current legal framework to support employee engagement and I call for further empiric research and continuous staff satisfaction analysis at public administration organisations, because I believe only that could provide basis for proper human resource management actions.

1. Bevezetés

A munkáltatók jellemzően négy különböző generációhoz tartozó munkavállalókat foglalkoztatnak, akiknek hatékonyan együtt kell működniük egymással a szervezeti célok elérése érdekében. A személyi állomány életkori összetétele szervezetenként változó, de mindenhol szükségszerűen is növekszik az újabb generációk képviselőinek száma. Ahhoz, hogy a szervezetek szembe tudjanak nézni az egyre komolyabb kihívást jelentő munkaerő-utánpótlás kérdésével és biztosítani tudják az elkötelezett és innovatív személyi állományt a magas színvonalú feladatellátáshoz, meg kell érteniük a munkahelyeken is tetten érhető „generációs különbségeket” és fel kell ismerniük, hogy a fiatal munkaerőnek új elvárásai vannak velük szemben.

A versenyszféra emberi erőforrás menedzsment szakemberei és vezetői láthatóan már túl vannak e felismerésen: a globális szinten meghatározó vállalatok, bankok speciális toborzási és megtartási programokat hirdetnek a fiatalok számára. Ezek keretében gyors előmenetelt, rugalmas munkarendet, csapatmunkát, érdekes munkafeladatokat, az önkéntesség támogatását kínálják számukra, ahogy tette ezt a közelmúltban a Citigroup, a Goldman Sachs, a Bank of America, vagy éppen a Pricewaterhouse Coopers, ahol két éven át dolgoztak a vállalatot rövid idő után egyre nagyobb arányban elhagyó fiatalok kezelésére megoldásokat kereső tanulmányon (Stewart et al. 2017).

Mindeközben a közigazgatási szerveknél a munkatársak kezelése e generációs megközelítésből még kevésbé hangsúlyos, pedig a közigazgatásban is kulcsfontosságú lenne az úgynevezett „Y” generációhoz tartozó munkavállalókra jellemző tulajdonságok, elvárások, motivációk feltérképezése, tudatosabb kezelése és különösen a korszerű ismeretekkel rendelkező, változtatásra elszánt, innovatív fiatalok megtartása (Tonurist 2017). Reménykeltő, hogy már hazánkban is gyökeresen átalakult a szemlélet a közszolgálati HR tevékenységet illetően és a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás kialakítása érdekében összetett rendszermodellt dolgoztak ki (Bokodi et al. 2014), így teret nyerhet a fiatal munkaerő kezelésének kérdése, eszközeinek kutatása is.

Munkámban a hazai és nemzetközi szakirodalom rövid áttekintésével, majd saját empirikus kutatási eredményeimen és összehasonlító elemzésemén keresztül mutatom be az Y generációhoz tartozó munkaerő munkahelyekkel szembeni új elvárásait, valamint hogy ennek kapcsán a közszolgálati keretek figyelembe vételével milyen kihívások és megoldások lehetségesek közigazgatási szervezetek esetében.

2. Az Y generáció meghatározása

Az Y generáció több más elnevezéssel is megjelenik különböző forrásokban, kezdve a Millenniumi generációtól, a „Facebook-generáció”-n át, a „Digitális Bennszülöttek”-ig, de e fantázianevek mind ugyanazokat a jelenleg húszas, harmincas éveikben járó fiatalokat illetik. Nem csak elnevezésük, életkor szerinti elhatárolásuk is eltérő, az amerikai Népszámlálási Iroda az 1981–1995 között születettekre szűkíti a csoportot (Stewart et al. 2017:46), míg legtágabban véve az 1978–2002 közötti időszakban születettek sorolhatók ide (Tolbize 2008). Földrajzilag a világon bárhol, egy afrikai faluban is élhet Y generációs fiatal, ha rendelkezik internet-hozzáféréssel, mégis e nemzedék tagjai közé jellemzően a nyugati civilizáció fejlettebb területein élő fiataljait sorolják a források (Tóth 2013:34–35).

Minden generáció tagjaira hatással vannak azon kor politikai, technológiai, gazdasági, társadalmi, kulturális eseményei, trendjei, amelyben felnőnek. Ennek megfelelően az „Y” és az azt követő „Z” generáció esetében az azonnali kommunikáció széleskörű lehetőségei, a számítógép, az internet és ezzel együtt a társadalmi hálózatok, a közösségi média, a chat-elés, az internetes társkeresés lehetőségeinek megjelenése azok, melyek talán leginkább meghatározták a szocializáció jelentéstartalmát. Az új generációk talán legfontosabb sajátossága a „veleszületett” informatikai jártasság, a digitális technológia magas szintű ismerete (Ferincz 2013:220–228).

Egyes szerzők más jellemzőket is nevesítenek, ugyanakkor fontos rögzíteni, hogy a témában fellelhető források egy része nem módszertanilag megfelelően megalapozott kutatási eredményekre, hanem olykor személyes benyomásokra, véleményekre alapoz. (Myers, Sadaghiani 2010) Ezek is nagyban hozzájárulhattak a közfelfogás alakulásához e generációval kapcsolatban és miután sok negatív jelző szinte sztereotípiává vált (például a lustaság, érdektelenség a munka iránt, tiszteletlenség a hierarchiában feljebb állóval szemben, arrogancia, etikátlanság, türelmetlenség), könyvek születtek munkahelyi vezetők számára, hogyan tudják kezelni ezen előítéleteket (Stewart et al. 2017:50).

Általános jellemzőkről lévén szó, azok nem feltétlenül igazak egy korcsoport minden tagjára, ráadásul e jellemzőket a generációhoz tartozáson kívül egyéni tényezők is befolyásolhatják, így a nem, családi állapot, végzettség, vagy éppen a munkaerő-piaci helyzet változásai az adott időszakban és területen. Emellett nem minden magyarázható „generációs hovatarozással”, mivel sok esetben pusztán a személy életkorából, vagy a megélt életszakaszából adódó sajátosságról beszélhetünk. Egy pályája elején járó fiatalnak a munkahelyen fontosabbak a fejlődési lehetőségek, a lakhatás támogatása, míg egy családayának inkább a családbarátság, a jó kapcsolat a vezetővel. Mindez nem feltétlenül attól függ, hogy az illető az X, vagy az Y generáció képviselője (Winter, Jackson 2016).

A téma vizsgálatában ezért fontosak a longitudinális, összehasonlító kutatások, melyek több generáció képviselőiből kialakítva mintáikat, ugyanazon személyek gondolkodásának életük előrehaladtával látható változásait vizsgálják. Hasonló, időigényes kutatásból kevés ismert, eredményeik pedig azt mutatják, hogy például a munkával kapcsolatos értékek generációnkénti különbözősége statisztikailag létezik, de e különbség nem annyira jelentős (Krahn, Galambos 2014).

3. Az Y generáció elvárásai a munkahellyel szemben

Ha nem is tekinthető maradéktalanul igazoltnak a generációk közti különbség általános értékekben és jellemzőkben, a munkahellyel kapcsolatos különböző elvárásokat számos empirikus kutatás alátámasztja. Így például elvárják a gyakori, nyílt kommunikációt a vezetőkkel, a folyamatos visszacsatolást és a csapatmunka lehetőségét (Myers, Sadaghiani 2010). A megfelelő vezetés/vezető, mind fő tényező mellett hangsúlyos számukra a megfelelő bérezés, az érdekes és kihívást jelentő munkafeladatok, valamint a megfelelő, sőt szórakoztató munkakörnyezet, ide értve a jó munkahelyi közösséget is (Meier, Crocker 2010:70–72). Nem az érdekli őket elsősorban, hogy miként tudnak beilleszkedni a munkahelyre, hanem inkább az, miként illeszkedik a munkahely az ő életükhöz (Tulgan 2009:5) és nem elsősorban a kemény munkavégzést azonosítják a személyes, szakmai sikerességgel, hanem akkor teljesednek ki, ha megvan a munkamagánélet egyensúly (Cugin 2012:2288). Mindezek érdekében könnyebben meg is válnak a nem megfelelő munkahelyüktől, akár csak egy árucikktől: megvásárolják és használat után eldobják (Szretykó 2012:3–12). A stabil munkahely számukra inkább azért fontos, hogy ott megszerezzhessék azokat a tapasztalatokat és kompetenciákat, amelyek birtokában még jobb munkahelyre tudnak váltani (Saxena, Jain 2012:114–118). Egyes szerzők az Y generáció számára leginkább vonzó munkahelyi tényezőket úgynevezett „cool-faktor”-okként definiálták, melyek a már említetteken túl például a kreatív kommunikáció és korszerű informatikai eszközök, rugalmas munkaszobák, a közös vállalati értékek melyekkel azonosulhatnak, vagy a jó képzési- és karrierlehetőségek (Sujansky, Ferri-Red 2009:240).

Számtalan elvárásuk ismert tehát, melyeket a szervezetek vezetői és idősebb munkavállalói általában kritikusan fogadnak, pedig fontos lenne inkább arra helyezni a hangsúlyt, hogy megértsék azokat. A bizalom és az ezekben nyújtott támogatás eredményezhet jól képzett és elkötelezett utánpótlást a munkáltatónak (Myers, Sadaghiani 2010).

Kijelenthető ugyanakkor, hogy napjainkig a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos generációs különbségek egyre bővülő irodalmának nagy része leíró jellegű, az eredmények sokszor ellentmondásosak, a kutatások módszertani különbségei, hiányosságai továbbra is egységesen nehezen megfoghatóvá teszik a témát. További, módszertanilag megalapozottabb elméleti és empirikus kutatások lennének szükségesek, amelyek már nem csupán demográfiai változóként tekintik a generációkat, hanem mint egyfajta társadalmi erőt a szervezeteknél (Lyons, Kuron 2014). Különösen igaz ez a közigazgatásra, ahol még ritkábbak az ilyen típusú kutatások, noha Hollandiában például már évekkel ezelőtt a kormány azon meggyőződésétől vezérelve indultak el „A jövő közzolgáltatása” és a „Közigazgatási szakember 2.0” projektek, hogy a fiatal és az idősebb közigazgatási dolgozók elvárásai ténylegesen különböznek (Steijn, De Ruijter 2010). Ahhoz, hogy e különbségekről megbizonyosodhassunk és megtaláljuk a megfelelő HR menedzsment intézkedéseket az Y generáció kezelésére, a magyar közigazgatásban is szükség van a szakirodalom feldolgozása mellett az empiriára.

4. Empirikus kutatási eredmények

Kutatásaim 4 munkavállalói csoporton folytattam 2014–2017 között munkáltatómnál, a Központi Statisztikai Hivatalnál. Az egyelőre egyetlen szervezetre, kis elemszámú mintára korlátozott vizsgálatból adódóan nyilvánvalóan következtetések csak óvatosan vonhatók le, ugyanakkor ezen eredmények is indokolttá teszik kutatásom kiterjesztését más hazai és külföldi közigazgatási szervekre. Fontos, hogy a kutatás csak aktív közigazgatási dolgozókra terjedt ki, így a közigazgatási álláslehetőséget eleve meg sem pályázók véleménye e kutatásból nem ismerhető meg. A vizsgált csoportokat és kutatási módszereket az alábbi táblázatban foglaltam össze:

1. táblázat: Összefoglaló táblázat a kutatási módszerekről és vizsgált csoportokról

Table 1.: Table of research methods and analysed staff groups

Csoport	Kutatási módszer	Kutatás időpontja	Válaszadók száma
Új belépő munkatársak (2016 után belépettek)	motivációs kérdőív	a pályaaorientációs program keretében, a belépést követő 1–4 hónapon belül	52 fő (26–26 fő 35 év alatti és 35 év feletti)
Junior munkatársak (2014–2015-ben belépettek)	utókövetési kérdőív	a pályaaorientációs programon való részvétel (belépés) után 2–3 évvel	32 fő (16–16 fő 35 év alatti és 35 év feletti)
Aktív Y generációs munkatársak (2015 évben)	motivációs és elégedettségi kérdőív	2015, egyszeri lekérdezés	124 fő (csak 35 év alattiak)
A hivatalt saját kezdeményezésükre elhagyó Y generációs munkatársak	kilépési interjú	2014-től folyamatosan	20 fő (csak 35 év alattiak)

(saját szerkesztés)

Az utóbbi két csoport esetében egy korábbi publikációmban már ismertettem eredményeimet többek között arról, hogy az aktív Y generációs munkatársak számára egy munkahely fő vonzerejét a munka és magánélet egyensúlyának lehetősége, a stabilitás és a munkatársakkal való jó kapcsolat jelentette. Bár a magas fizetés e rangsorban csak a hetedik helyre került, hasonlóan magas értéket vett fel és a munkaerő megtartására leginkább alkalmas eszközöknek a közvetlen pénzbeli vonzattal járó ösztönzők bizonyultak, valamint a munkáltató elhagyásának leggyakoribb indokaként is az új munkáltató által kínált magasabb fizetést jelölték meg a fiatalok (Csutorás 2016:98).

Jelen munkámban a szervezethez a közelmúltban belépő új munkatársak körében végzett vizsgálat eredményeit ismertetem a fentiekhez hasonló kérdésekben és összehasonlítom a 35 év alattiak és 35 év felettiak válaszait, e ponton húzva meg a határt az Y és az őket megelőző generációk között.

A három fő vonzerőt jelentő tényező között a 35 év feletti új munkatársak legtöbbször a stabilitást jelölték meg. Ezt a 35 év alattiak is sokan említették, de nem ilyen kiemelkedően és számukra némileg vonzóbbnak bizonyult ennél a munkatársakkal való jó kapcsolat.

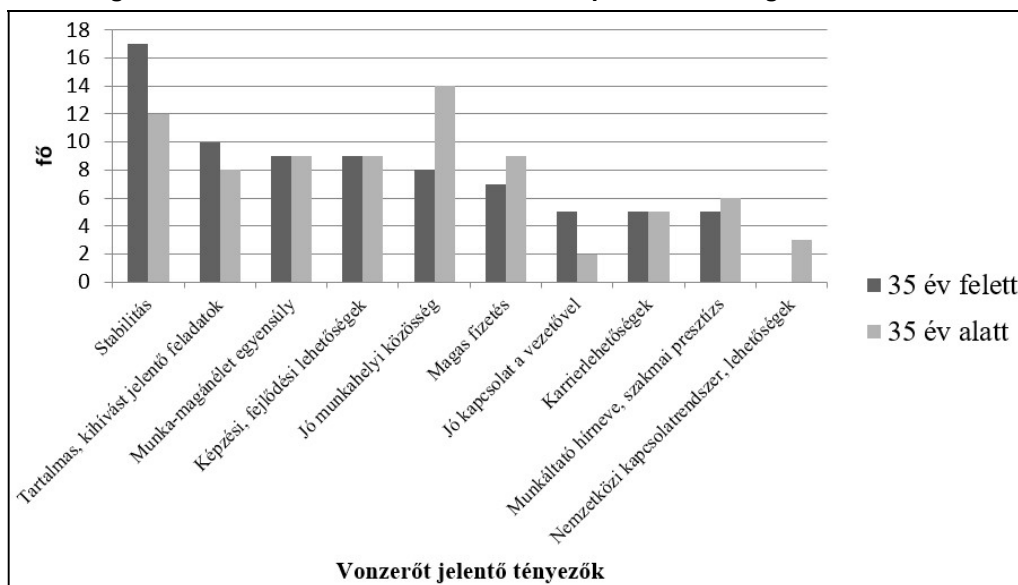
Az összehasonlításból származó eredmény a korábbi kutatásom kiegészítéseként már arra is enged következtetni, hogy egy stabilitást biztosító közigazgatási munkahely ugyan képes lehet megfelelni az ezt kereső fiatalok egyik fő szempontjának, mégis – talán a rájuk jellemző „job-hopping” hajlandóságból is adódóan – ők az idősebbekkel szemben elsődlegesen nem (csak) ezt várják a közigazgatási munkáltatótól.

A munka-magánélet egyensúlya, illetve a képzési, fejlődési lehetőségek mindkét csoport számára egyformán fontosak, különbség látható viszont abban, hogy míg az idősebbek körében a tartalmas, kihívást jelentő munkafeladatok, addig az Y generációnál a magas fizetés és egyéb juttatások kerültek inkább előbbre, melyek közül utóbbinak valószínűleg jelen munkaerő-piaci helyzetben a közigazgatási munkáltatók nehezebben tudnak megfelelni. A vonzerő-rangsorban a már több különböző munkáltatónál szerzett tapasztalatra is visszavezethető okokból az idősebbeknél (több mint kétharmaduknak már háromnál több munkahelyük volt) szerepelhet nagyobb számban fontos szempontként a jó kapcsolat a vezetővel, míg a fiatalok egy része talán a még „kötetlenebb” élethelyzetüknek és már nyitottabb hasonló lehetőségek közti szocializációjuknak köszönhetően kiemelte a nemzetközi kapcsolatokat és külföldi tapasztalatszerzési lehetőségeket. Ezt az idősebb új belépők egyáltalán nem tartották fontosnak.

A rövid-, közép- és hosszú távú karrier-elképzelések esetében a fő tendenciák azonosak a különböző generációkhoz tartozó új dolgozóknál, a részleteket vizsgálva azonban lényeges különbségek láthatók. A fiatalok már rövid távon is kevesebben terveznek jelenlegi munkakörükben maradni, miközben ugyanezen időtávon az idősebbek vagy maradnának, vagy nincs elképzelésük. Középtávon mindkét korcsoportban csökken a jelenlegi munkakörben maradni tervezők száma, ám a csökkenés jelentősebb az Y generációnál: alig több mint egyharmaduk tartana ki jelenlegi munkaköre mellett, főként szervezeten belül váltanának. Hosszú távon már a 35 év felettiak sem maradnának sokan aktuális munkakörükben, helyette vagy a szervezeten belül végeznének más munkát, vagy továbbra sincs konkrét elképzelésük. A fiataloknál különösen látható, hogy minél távolabb a jövő, annál bizonytalanabb és annál inkább nő az érdeklődés más munkalehetőségek iránt.

1. diagram: A fő munkahelyi vonzerőt jelentő tényezők megítélése az új munkatársak körében

Diagram 1.: Most attractive factors of a workplace according to new entrants



(kutatási eredmények alapján saját szerkesztés)

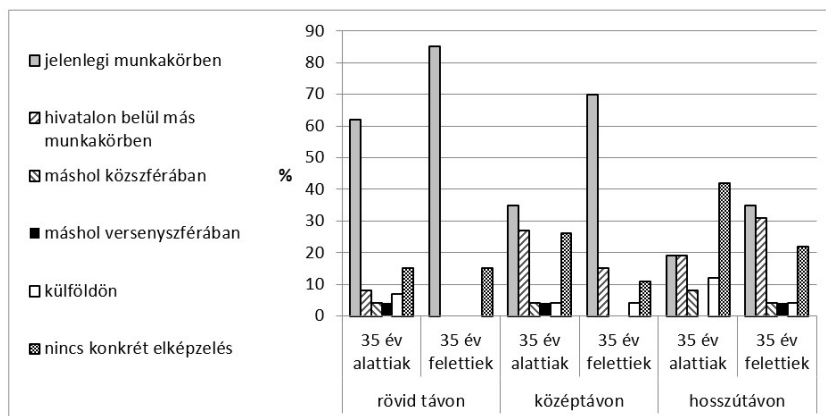
Az eredmények igazolják az Y generáció „mobilitási igényét”, melyen belül figyelemre méltó a munkahelyen belüli rotációs szándék és a bizonytalanság, melyet lehetőségként tekintve, a közigazgatási szervek is ki tudnának aknázni megfelelő intézkedésekkel. Ugyanakkor érdekes összehasonlítani, hogy míg a versenyszféra iránti érdeklődés az új belépő fiatalok körében még alacsony mértékűnek tűnik, illetve nagyobb a bizonytalanság, a kilépési interjúk eredményeiből egyértelműen a jobb fizetést kínáló vállalatok „elszívó” hatása tapasztalható (Csutorás 2016:98). Emellett a szervezet junior munkatársai körében végzett pályakövetési felmérések eredményei is már egy erőteljesebb érdeklődést mutatnak a vállalati álláslehetőségek iránt, melyből az látszik, hogy ha még új belépőként nem is alakult ki bennük ilyen irányú szándék, a közigazgatási szervnél eltöltött 1–2 év után egyre többen gondolják azt, hogy a versenyszférába fognak továbblépni.

Fenti eredményekből kiindulva a továbbiakban arra keresem a választ, pontosan mit lehetne tenni az Y generáció elköteleződése érdekében.

A kutatási eredmények alapján közigazgatási szerveknél jogszabály szerint alkalmazható és jellemzően alkalmazott ösztönzési lehetőségek közül minden vizsgált csoport, generációtól függetlenül a pénzbeli vonzattal járó ösztönzőket tekinti leghatékonyabbnak (különösen az alapilletmény-eltérítés, céljuttatás), melynek természetes oka lehet a közszolgákra irányadó hosszú évek óta változatlan illetményalap. Ugyanakkor az Y generációnál a külföldi tapasztalatszerzési lehetőség és a tanulmányi támogatás előrébb kerülnek, mint az idősebeknél, ezzel a szervezetek adottságaikhoz mérten – tanulmányi szerződés kötésével – a jogviszony fenntar(ta)tásának eszközeként vélhetően jól tudnak élni.

2. diagram: A karrier-elképzelések alakulása az új munkatársak körében három időtávon

Diagram 2.: Career orientations of newcomers on three time horizons

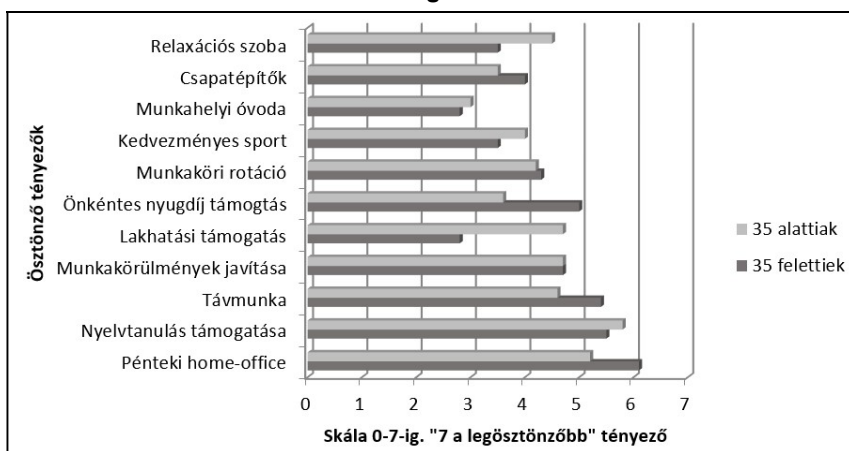


(kutatási eredmények alapján saját szerkesztés)

A jelenleg is meglévő, elkötelezettség-növelésre alkalmas eszközök mellett új, vagy fejleszthető HR intézkedések megítélésében a leglátványosabb generációs különbség a lakhatási támogatás esetében van, amelyre magyarázat lehet a lakhatás megoldottságának valószínűsíthetősége idősebb korban, miközben a fiatalabbak számára a lakáspiac és az albérletek árának aktuális helyzete komoly problémákat okozhat. A másik oldalon a nyugdíj-előtakarékosság támogatása egyelőre kevésbé fontos szempont lehet a fiataloknak, ami szintén látszik az eredményekből. A leghatékonyabb intézkedés vélhetően a pénteki home-office bevezetése és a nyelvtanulás támogatása lenne, hiszen ezek minden új belépő számára egyformán vonzóak, de hasznos lehet a munkakörülmények és az ergonómia fejlesztése, a munkaköri rotáció és a helyben biztosított sportolási lehetőség is.

3. diagram: Új lehetséges ösztönzők, szolgáltatások megítélése az új munkatársak körében 7 fokozatú skálán

Diagram 3.: Evaluation of possible new incentives and services by newcomers on a 7 degree scale



(kutatási eredmények alapján saját szerkesztés)

A távmunka inkább az idősebb új belépőknél jelent meg kiemelten, míg ezt az aktív Y generációsok a második leginkább díjazott új lehetőségként értékelték (Csutorás 2016:102). Ésszerű magyarázata lehet e különbségnek, hogy a fiatalabb új belépők még nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal, gyakorlattal, szervezetismerettel ahhoz, hogy feladataik távmunkában történő ellátására készen álljanak.

5. Összegzés, javaslatok

Kutatási eredményeim igazolják, hogy az Y generáció részben az idősebbekhez hasonló, részben azonban új igényeket is támaszt egy közigazgatási munkáltatóval kapcsolatban, még ha e szervezetek lehetőségei ezeknek való megfelelésre esetleg szűkösebbek is.

Bár kis elemszámú mintán vizsgáldtam és a terjedelmi korlátokra tekintettel nem tértem ki minden eredményre, már ezek alapján is bármely közigazgatási szerv vezetése számára megfontolásra érdemes, vajon a fentieket tudja-e kínálni munkavállalói számára? Felismerik-e, hogy a fiatal munkaerő megszerzéséhez és megtartásához már nem elégséges a korábban bevált és alkalmazott HR menedzsment?

Eredményeim alapján a fő kihívások a fiatalok úgynevezett „job-hopping” hajlandósága és a szervezetek szűkösebb ösztönzési lehetőségei lehetnek. Javaslom ezért, hogy a közigazgatásban is formálisan és informálisan vizsgálják a munkatársak elégedettségét, motivációit, mert e nélkül nem lehetséges olyan célzott intézkedések megtétele, melyek korcsoporttól függetlenül is fontosak, de különösen az Y generáció esetében nem halogathatók. Ők azok, akik számára eleve nem feltétlenül azt kínálja egy közigazgatási szerv, amit várnának és ők azok is, akik nem várnak éveket, hogy megkérdezzük véleményüket és lépéseket tegyünk. A kutatási eredmények alátámasztják a munkaköri rotáció és a pénzbeli ösztönzők fontosságát, a külföldi lehetőségek és a nyelvtanulás, a továbbtanulás támogatásának szükségességét, valamint a munka–magánélet egyensúly és/vagy a munkakörülmények javítását. Meglátásom szerint csak ezekkel élve és hasonló kutatások folytatásával lehet esélye a közigazgatási munkáltatónak vonzóvá válni és egyben felkészülni a munkaerőpiacon már megjelent Z generáció igényeire és fogadására.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bokodi M.–Hazafi Z.–Kun A.–Petrovics Z.–Szakács G. (2014): Közzszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. In: Hazafi Z. (szerk.) Új közzszolgálati életpálya. Emberi erőforrás gazdálkodás és közzszolgálati életpálya kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest. ISBN 978-615-5269-33-2, 185 p.
- Cogin Julie (2012): Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, The International Journal of Human Resource Management, 23:11, pp. 2268–2294.
- Csutorás G. Á. (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. Pro Publico Bono 2016/1, Budapest. pp. 92–107.
- Ferincz A. (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In: Karlovitz János Tibor (szerk.) Ekonomické Štúdie – Teória a Prax, Komarno ISBN 978-80-971251-2-7, pp. 220–228.

- Krahn H.J. – Galambos N.L. (2014): Work values and beliefs of „Generation X” and „Generation Y” *Journal of Youth Studies*, Volume 17:1, pp. 92–112.
- Lyons, S.–Kuron, L. (2014): Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 35: pp. 139–157.
- Meier, J.–Crocker, M. (2010): Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 6, Num. 1, June 2010 pp. 68–78.
- Myers K. K.–Sadaghiani K. (2010): Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials’ Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* Volume 25 2010 pp. 225–238.
- Tonurist, Piret (2017): Main Conference Theme Presentation. NISPAcee 25th Annual Conference. <http://www.nispa.org/conference2017.php?sid=1508&cid=25>
- Saxena, P.–Jain, R. (2012): Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, Volume 2, Issue 7, July 2012 pp. 114–118.
- Steijn, B.–de Ruijter, S. (2010): Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM? EGPA conference Toulouse, 8–10 September 2010 p. 3.
- Stewart J. S.–Oliver E. G.–Cravens K. S.–Oishi S. (2017) Managing milleniars. Embracing generational differences. *Business Horizons* Volume 60. 2017 pp. 45–54.
- Sujansky, J. G.–Ferri-Red, J. (2009): Keeping the Millennials. Why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it. John Wiley & Sons Inc., Hoboken NJ. 240 p.
- Szretykó Gy. (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzónak tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. *Humánpolitikai Szemle*, 2012. július–augusztus Komplex Kiadó. pp. 3–12.
- Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living University of Minnesota. 21 p.
- Tóth N. T. (2013): X és Z között. Betört a munkaerőpiacra az Y-generáció. *Közszolgálat*, III. évfolyam 11. szám 2013.december pp. 34–35.
- Tulgan, B. (2009): Not everyone gets a trophy. How to manage Generation Y. Jossey-Bass AWiley Imprint, San Francisco 5 p.
- Winter R. P.–Jackson B. A. (2016) Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 27:17, pp. 1997–2015.

A HAZAI SSC SZEKTOR HUMÁN ERŐFORRÁS KÉRDÉSEI

HR QUESTIONS OF THE HUNGARIAN SSC SECTOR

JUHÁSZ KRISZTINA főiskolai tanár

EduTus Főiskola

ABSTRACT

The SSC market is one of the fastest developing sectors of the Hungarian economy: more than 40 000 people work in 90 centers and more than 4000 new jobs are expected in the following years. The Hungarian SSC sector reached a stage of development where the activities are more and more complex and the value added is higher. The analysis of job offers in the Hungarian SSC sector has revealed that, mainly in the finance and IT fields, the demand for well-educated workforce is very high. Another critical factor on the SSC labour market is the availability of personal soft skills: the ideal employee is motivated, open, a team player, proactive and has good communication skills. To find the best workforce is challenging not only for the companies, but offers also possibilities and difficulties for the education. The article, based on the example of the EduTus College SSC training, shows that there are several possibilities in the collaboration between SSCs and the education system to develop the soft skills of the students and prepare them for the challenges of the SSC labour market.

1. Bevezetés

Az SSC (Shared Service Center) hazánk gazdaságának egyik legnagyobb és legdinamikusabban bővülő ágazata. A szektor átlagosan évi kétezer új munkahelyet teremt, a fizetés messze átlagon felüli, a hazánkba telepített SSC központokban végzett munka hozzáadott értéke növekszik. A cégek többsége további bővítést tervez Magyarországon, elsősorban Budapesten, de más vidéki városok is (Debrecen, Szeged, Székesfehérvár) felkerülnek az SSC-k hazai térképére.

Abban, hogy hazánk jó nemzetközi pozícióját meg tudjuk őrizni és e pozitív tendenciákat hosszútávon is fenn tudjuk tartani, a munkaerőnek kiemelkedően fontos szerepe van. A cikk éppen ezt, vagyis az SSC szektor munkaerőpiaci kérdéseit taglalja. Milyen elvárásokat támaszt a szektor a munkaerővel szemben? Ezekre hogyan tudja a felsőoktatás felkészíteni a (leendő) munkavállalókat? A feltett kérdések megválaszolásához a cikk először külföldi statisztikák alapján elhelyezi Magyarországot a nemzetközi SSC szektorban, áttekintve, hogy milyen lokalizációs előnyeink esetleg hátrányaink vannak a versenytársainkhoz képest? A második részben a hazai SSC szektor munkaerőpiaci elemzése következik: primer adatgyűjtésre építve bemutatásra kerül, hogy melyek pillanatnyilag a leggyakrabban meghirdetett SSC pozíciók, valamint elemzem, hogy melyek azok a készségek, képességek, melyek elengedhetetlenül szük-

ségesek a szektorban való sikeres munkavégzéshez. Végezetül a harmadik részében pedig arra kívánok választ adni, hogy az oktatás (az Edutus Főiskola SSC képzésének tapasztalata alapján) hogyan tud e készségek fejlesztéséhez hozzájárulni.

2. Az SSC szektor nemzetközi és magyarországi tendenciái

Az angoltól átvett rövidítés, az „SSC” mára nemcsak szűkebb szakmai körökben ismert (vagy legalábbis gyakran emlegetett) kifejezés. Noha magyar fordításban többféle fordítás is használatos a Shared Service Center kifejezésre („Osztott szolgáltató központ”, „Üzleti szolgáltató központ”, „Nemzetközi szolgáltató központ”), mégis talán leginkább SSC-ket, illetve SSC szektort említünk akkor, amikor hazánk egyik legdinamikusabban fejlődő ágazatáról, tevékenységéről beszélünk. De nevezzük bár-hogyan, az bizonyos, hogy a lényeg a feladatok (a szolgáltatások) nemzetközi szintű „megosztásában”, illetve világszerte néhány központba való telepítésében van. Ahogyan azt a sok Shared Service Center definíció egyike megfogalmazza: Az SSC „Olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban* egyesítse” (Maricinak 2014 alapján Bodnár és Vida, 2006:277).

Az SSC központok létrejöttének és gyors sikerének oka, hogy a '70-es évek vezérszavának számító „koncentráció” előnyeit (méretgazdaságosságból eredő költségmegtakarítás) a '80-as években előtérbe kerülő „decentralizáció” pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás) képes ötvözni. Vagyis bizonyos vállalati funkciókat koncentrálni lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak és az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. Mindez kombinálva az egység független működéséből, az egyedi teljesítménymérésből, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítésből származó versenyelőnyökkel a modell sikerét és gyors elterjedését eredményezte. Elsőként, a '80-as évek második felében amerikai cégek (IBM, GE, Johnson and Johnson) ismerték fel a módszerben rejlő lehetőségeket (több millió dolláros költségcsökkentés), majd a '90-es évektől európai cégek is követték e példát. Idővel az SSC-k működtetése jól bevált gyakorlattá vált: „mára a világ legnagyobb 2000 vállalatának 80%-a alkalmazza az osztott szolgáltatás modellt a háttértevékenységei támogatásához” (Marciniak 2014:42). A modellt már nemcsak a versenyszférában, hanem államigazgatásban, non-profit szervezetknél is használják.

A pénzügy és számvitel volt az a terület, amelynek tevékenységeit szolgáltató központokba kezdték szervezni. Ez továbbra is az SSC-kben megtalálható egyik leggyakoribb terület, de kibővült pl. az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kötődő (HR), valamint az információs technológiához, az ellátási láncokhoz, beszerzéshez, logisztikához köthető feladatkörökkel. Közös ezekben a tevékenységekben, hogy megfelelően nagy volumenben zajlanak, földrajzilag függetlenek és standardizálhatók, így kiszervezhetők. A technológia fejlődése pedig lehetővé tette, hogy egyre inkább magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is kihelyezhetővé váljanak.

Az SSC központokban elvégzett feladatok a *hozzáadott érték* alapján az alábbi csoportokba sorolhatók (Bögel, 2009 felhasználásával Maricinak 2014 alapján):

1. Egyszerű back-office jellegű tevékenységek (pl. adatbevitel- és feldolgozás, tranzakció kezelés);
2. Ügyfélkapcsolatok kezelése (pl. telefonos ügyfélszolgálat);
3. Vállalati alapfunkcióhoz kötődő tevékenységek (lásd fent említettek, ú. m. pénzügy, HR, IT, Beszerzés);
4. Szakértői tevékenységek (pl.: portfólió-elemzés, hitelképesség értékelés);
5. Kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés).

A szektor nemzetközi tendenciáit elemző felmérések (Deloitte 2013 és 2015) alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy egyrészt bővül az SSC központokba kihelyezett funkciók száma (pl. a fent említetteken túl megjelenik az adó, ingatlan és létesítménygazdálkodás, jog, a K + F és a mérnöki tevékenység is), másrészt egyre inkább jellemző tendencia lesz az is, hogy az SSC központok elvesztik monofunkciós jellegüket. Növekvő arányban jelennek meg a 3 vagy akár annál is több funkciót ellátó központok. Vagyis a nemzetközi *tendencia alapján a szolgáltató-központok egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket jelentő tevékenységeket látnak el.*

A fent említett folyamatok hatással vannak a szektor földrajzára is: változik a telepítő tényezők fontossága, illetve ezzel párhuzamosan átalakul azon országok és városok köre, ahol SSC központok működnek. A Deloitte legutóbbi (2015) felmérése szerint elsődleges telepítő tényezővé immár a meglévő központ közelsége vált. Ez az agglomerációs hatás még inkább felértékeli a munkaerőhöz való hozzáférés kérdésének jelentőségét, hiszen a szűk területen nagy számban megjelenő SSC munkaerő-utánpótlásának mennyiségi és minőségi biztosítása regionálisan komoly kihívást jelenthet a munkaerőpiac számára. A munkaerő tehát kulcsfontosságú tényező az SSC szektorban a telepítési döntésekben: a munkaerő-piaci jellemzők meghatározzák az adott országba telepített SSC-k típusát is. Egy 2011-es felmérés ez alapján az országokat a következő csoportokba sorolta:

1. *Specializált SSC-k*

- Magasan képzett munkaerőhöz való hozzáférés biztosított. Fontos, hogy kulturálisan kompatibilis az anyaországgal

Pl.: Balti országok, Németország, USA, Nagy-Britannia, Mexikó, Costa Rica.

2. *Mennyiség vezérelt „Volume driven” SCC-k*

- Nagymennyiségű jól képzett munkaerő áll rendelkezésre;
- Fontos telepítési szempont az alacsony költség, jó infrastruktúra, alacsony tréning költség;

Pl.: India, Kína.

3. *Fejlődő piacok*

- Az idetelepített SSC központoknál legfontosabb szempont a költségcsökkenés elérése

Pl. Bulgária, Dél-Afrikai Köztársaság, Kolumbia, Indonézia.

Ahogy a fenti csoportosításból is kiderül: a nemzetközi versenyhelyzet igen erős a beruházások megszerzéséért. Világos, hogy hazánkban a „specializált SSC-k” a magasan képzett munkaerőre telepített funkciók megszerzése kell, hogy prioritást élvez-

zen. Itt a legnagyobb ugyanis a hozzáadott érték, ezek a beruházások válhatnak ki nagyobb gazdaságfejlesztő hatást. A költségcsökkentésre építő SSC központok szerepét tovább nehezíti ráadásul a szolgáltató szektort is elérő automatizáció és robotizáció. Átlagosan egy szoftver robot költsége mindössze egy kihelyezett munkavállaló költségének harmadát teszi ki (A. T. Kearney 2016), így az *olcsó munkaerőre, mint versenyelőnyre alapozott fejlesztés e szektorban is zsákutcának tűnik*.

Hazánkban az első SSC-k a kilencvenes évek második felében jelentek meg. Jelenleg Magyarországon mintegy 90 SSC központ található, ahol mintegy 40 ezer fő dolgozik. Ezzel az SSC szektor az állam után a legnagyobb foglalkoztatónak számít hazánkban. Az SSC-k legfontosabb telephelye továbbra is Budapest, de a főváros ingatlan- és munkaerőpiaci telítettségének következtében egyre több cég választ vidéki telephelyet (pl. az IBM Székesfehérváron, a Flowserve Debrecenben, a BP Szegeden hoz létre új központokat).

A HOA (Hungarian Service and Outsourcing Association) minden évben publikálja a hazai SSC szektorról készített felmérésének eredményét. Legutóbbi felmérésük (HOA 2016) alapján a szektor legfontosabb jellemzőit az alábbiakban összegzem:

1. A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncon való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést.
2. A cégek magyarországi telephelyválasztásában a legfontosabb szempont egyértelműen a munkaerőhöz, illetve a „skillekhez” való hozzáférés (89%), messze megelőzve a költség szint (71%) és a földrajzi közelség (45%) fontosságát.
3. 2016-ra a hazai SSC-k szolgáltatási portfóliójában első helyen az IT szerepel (41%), majd a Pénzügy és kontrolling (21%) valamint az Ügyfélszolgálatos tevékenységek (12%) következnek. Ezekhez képest arányait tekintve kevésbé jelentősek az Üzleti folyamatokat támogató szolgáltatások (6%), valamint a HR (4%), a Logisztika (2%) vagy a Treasury (1%).
4. A szektor nyelve egyértelműen az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn).

Noha az egyes évek jelentéseinek eredményei nem összehasonlíthatók egymással (ui. jelentősen nőtt a felmérésben résztvevő vállalatok és az általuk foglalkoztatottak száma), azonban mégis kirajzolódik a tendencia, miszerint a magyar SSC szektor egy érettebb korszakba lépett, ahol a korábban meghatározó pénzügyi és ügyfélszolgálatos területek új, magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységekkel gazdagodnak, és bővül a „kiszolgált” nyelvterületek köre is. Mindez a változás egyértelművé teszi, hogy a képzett, nyelveket beszélő, megfelelő skillekkel rendelkező munkaerő az egész szektor növekedésének, jövőjének kulcsa. Nem véletlen, hogy a megkérdezett vállalatok számára a legnagyobb félelmet éppen a munkaerőhöz, illetve a megfelelő képességekhez való hozzáférés jelenti.

Fentiekre való tekintettel létkérdés, hogy hazánk építhet-e a munkaerőre, mint lokalizációs előnyre a versenytárs országokkal szemben. E kérdést az A. T. Kearney által kidolgozott GSLI (Global Service Location) Index alapján elemzem. A kiadvány 2004 óta hasonlítja össze az egyes országokat aszerint, hogy a nemzetközi szolgáltató szektor számára azok mennyire tekinthetők vonzó telephelynek. Az index 3 szempont alapján ítéli meg a szolgáltató szektor környeztet: Pénzügyi vonzerő, Munkaerő képzettsége és ahhoz való hozzáférés, valamint az Üzleti környezet minősége. Az elemzésbe vont országok köre 2004

óta jelentősen nőtt (25 országról 2016-ra 55-re), ugyanakkor 2007 óta változatlan az élmezőny: az USA, Kína és India számítanak a legjobb lokációknak. Magyarország, mint szolgáltató szektor telephely megítélése 2004 és 2009 között jelentősen romlott, a 11.-ről a 37. helyre csúszott vissza. 2011-től sikerült jobb helyzetbe kerülnie, azóta stabilan tartja a 30. körüli pozíciót. Sajnálatos tény ugyanakkor, hogy a válság utáni években a régió belül, mint lokáció egyre hátrébb szorul, a 2016-os adatok alapján már nemcsak a szektorban elsődleges térségbeli versenytársnak számító Lengyelország előzi meg hazánkat, hanem Oroszország, Lengyelország, Románia, Csehország és még Ukrajna is. Talán ennél is nagyobb figyelmet érdemel az a tény, hogy hazánk pozíciója a munkaerő képzettsége alapján 2011 óta folyamatosan romlik. Valamennyi, korábban említett versenytársunk 2016-ban a munkaerő szempontjából is jobb megítélést kapott, mint Magyarország.

Mindezek tükrében kulskérdés megismernünk az SSC szektor hazai munkaerőpiaci trendjeit, illetve elvárásait, és ezekre építve a képzést olyan formában (át)alakítani, hogy a végzett hallgatók megfelelően felkészülten képesek legyenek az elvárásoknak megfelelni. Ennek hiányában ugyanis hazánk pillanatnyilag legdinamikusabban bővülő szektorának a jövője bizonytalanná válhat.

3. A magyarországi SSC szektor munkaerőpiaci trendjeinek elemzése

A fenti elemzésekből levonható egyik legfontosabb következtetés, hogy *a magyar SSC szektor (a nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan) egy „érés folyamatán” megy keresztül, a központok idővel egyre komplexebb feladatokat látnak el, nő a hozzáadott érték, ezáltal a képzett munkaerő fontossága felértékelődik.* Ez a minőségi elmozdulás feltételezhetően megjelenik a munkaerőpiacon is, egyre komolyabb elvárásokat állítva a munkavállalók felé. A továbbiakban ezeket a munkaerőpiaci tendenciákat igyekszem részletesebben is elemezni. Kutatásomban arra keresem a választ, hogy jelenleg milyen területen, milyen nyitott pozíciókat kínálnak az SSC szektorban? E munkakörök az SSC-k melyik „érettségi fázisához” sorolhatók? A szakami elvárásokon kívül milyen képességekkel, készségekkel kell rendelkezni a munkavállalóknak?

Az említett kérdések megválaszolásához 3 forrást vettem alapul.

1. Az SSC Heroes, az első magyar SSC közösség honlapján megjelentett álláshirdetéseket. A szervezet több mint 80 hazai SSC-vel áll kapcsolatban, az oldalunkon mintegy 100 állásajánlat található.¹
2. A Trenkwalder munkaerő-közvetítő cég honlapján, az SSC szektorhoz kötődő mintegy 80 álláshirdetés.²

Noha e két forrásból fellelhető információk természetesen nem fedik le az egész SSC szektor munkaerőpiaci igényét, mégis alkalmas lehet arra, hogy a meghirdetett nyitott pozíciókat, azok jellegét értékeljem.³

¹ <http://sscheroes.com/jobsearch>

² <https://hu.trenkwalder.com/allaskeresoknek/allasajanlatok>

³ A két forrás kiválasztásának oka: az SSC Heroes a haza SSC-ket tömörítő közösség, mely kapcsolatban áll a legfontosabb hazai SSC -vel. A Trenkwalder pedig tapasztalata, mérete, piaci pozíciója alapján került a források közé.

3. A HVG Állásbörze mintegy 130 céget érintő kérdőíves megkérdezésének eredményei,⁴ melyek hozzásegítettek ahhoz, hogy megértsük, milyen „Soft skill” tekintetében milyen elvárásokat fogalmaz meg az SSC szektor a pályakezdő munkavállalókkal szemben. A felmérés 124 cég választ tükrözi. A feltett kérdés: „Milyen az ideális munkatárs az Önök számára? Nevezze meg a pályakezdő jelöltek esetében leginkább preferált 5 kulcsfontosságú személyiségjegyet/elvárást!”

Elemzésünket kezdjük az SSC szektor pillanatnyi álláslehetőségeivel! A meghirdetett pozíciók összesítését az 1. táblázat tartalmazza. A „szint” az elvégzett feladat komplexitására utal, amit a pozícióhoz tartozó részletes leírások alapján határoztam meg. A besorolásnál szempont volt az elvárt végzettség (Középfokú/BSC/MSC) és munkatapasztalat (0/1–2 év/3–5 év vagy afölött), a feladatkör komplexitása (betanítható, rutin munka/elemzés) vezető beosztásról van szó vagy nem. Ezek alapján minden meghirdetett pozícióhoz rendelttem egy számot. Az 1-es jelenti a legegyszerűbb, a 3-as a legkomplexebb feladatokat. A táblázat az adott tevékenységhez sorolt pozíciók átlagos értékét tartalmazza.

Az 1. táblázat megerősíti a korábban megfogalmazottakat és jól tükrözi, hogy pillanatnyilag a pozíciók számát tekintve a Pénzügy, az Ügyfélszolgálat, illetve az IT emelkedik ki. Ugyanakkor míg az Ügyfélszolgálaton az elvárások és a feladatok komplexitása alapján egyszerűbb feladatok végzéséről beszélhetünk, addig a Pénzügy és az IT területen már találunk kifejezetten komplex feladatokat is. Vagyis megjelennek már azok a munkakörök, amik magas szintű szakmai ismereteket, több éves szakmai gyakorlatot várnak el, ahol az elvégzett feladat hozzáadott értéke jóval magasabb (pl. pénzügyi elemzések készítése, riportálások). A szektor egyértelműen egy érettebb fázisba lép hazánkban, jelentős mértékben telepítenek hazánkba magas hozzáadott értéket előállító feladatokat a cégek. Ugyanakkor (legnagyobb arányban az ügyfélszolgálat területén) még továbbra is kínál lehetőséget a szektor kevés tapasztalattal vagy kevésbé mély szakmai tudással rendelkezők számára is.

1. táblázat: Meghirdetett pozíciók az SSC szektorban, Magyarországon

Table 1.: Job offers in the SCC sectors in Hungary

	Összesen	Pénzügy	Logisztika	Értékesítés	Ügyfélszolgálat	BA	HR	IT
SSC Heroes								
Szám	98	39	2	3	27	4	3	20
Szint	1,6	1,8	3	1	1,1	1,4	3	2
Trenkwalder								
Szám	76	10	–	–	59	3	1	3
Szint	1,2	1,6	–	–	1,1	1,3	2	2,3

(Az SSC Heroes és a Trenkwalder álláshirdetése alapján, saját szerkesztés)

⁴ A kérdőívek eredményeit a Frissdiplomás bocsátotta rendelkezésemre, melyért ezúton is szeretnék köszönetemet kifejezni (frissdiplomas.hu).

keretében a hallgatók 3 féléven keresztül, 6 tárgy keretében tanulnak kifejezetten az SSC szektorban hasznosítható ismereteket, készségeket. Ezt követően 2016 szeptemberétől kezdődött az SSC specialista szakirányú (másoddiplomás) továbbképzés, két félév alatt 240 órában. Az első csoport 2017 őszén fog záróvizsgázni.

A program kidolgozásakor az volt a fő célunk, hogy a képzés a lehető leginkább alkalmazkodjon a munkaerő-piaci elvárásokhoz, olyan ismeretek és készségek elsajátítását tegye lehetővé, melyre a cégeknek a leginkább szükségük van. Ennek érdekében mind a tantárgyak kijelölésében, mind pedig azoknak a szakmai tartalommal való megtöltésében szorosan együttműködik a Főiskola az SSC szektor szereplőivel. Az elképzeléshez azonnal több vállalat (a teljesség igénye nélkül: British Telekom, Tata Consultancy Services, Viacom, Mylan), illetve szakmai fő partnerként az SSC Heroes csatlakozott. A cégek szakemberei az oktatásban is részt vesznek, a piaci szempontok megjelenítésével erősítve annak gyakorlati jellegét. Mindkét képzési forma esetében a tantárgyak három nagyobb csoportba bonthatók: A szűken vett szakmai tárgyak (pl. International business, International accounting, SSC Project work) mellett szerepel egy „IT blokk” (Data base management, ERP systems, vagy Haladó szintű Excel, Hálózati ismeretek), mely a hallgatók információs-technológiai tudását fejleszti. A hallgatók készségeinek a fejlesztése egyrészt külön tárgyak formájában is megjelenik (pl. Interkulturális kommunikáció és konfliktuskezelés), másrészt a nem szokványos oktatási módszerek és feladatok is ezt a célt hivatottak elérni.

Az SSC képzés eddigi tanulságai az alábbiakban összegezhetők:

1. A cégek hatalmas érdeklődéssel kísérik a tevékenységünket és nagy segítséget nyújtanak a képzés kialakításában és megvalósításában egyaránt. A partneri együttműködés számukra is kiemelkedő jelentőségű, ami megerősíti a fent vázolt folyamatokat: a szektor jövője a jó minőségű, képzett munkaerőhöz hozzáférés létkérdés.
2. Kritikus tényező a motiváltság kérdése. Fontos, hogy a hallgatók megtapasztalják, hová vezet és mit lehet elérni a tanulmányaikkal. Ezért is voltak hasznosak azok a „céges órák”, amikor egy-egy SSC-nél tett látogatásunk alkalmával élő környezetben, elsőkézből ismerhették meg hallgatóink a szektornak egy szeletét, nyerhettek betekintést az SSC-k világába.
3. A szakmai ismeretek oktatásánál nagyobb kihívást jelent a készségek, képességek (personal skills) kialakítása. A hallgatókba mélyen, a magyar oktatási rendszer sajátosságaira visszavezethető okok miatt túlzottan is rögzült a „hallgató hallgató” lét. Nehéz őket kimozdítani ebből az állapotból és rávenni őket arra, hogy önálló döntéseket hozzanak, képesek legyenek együttműködni, kreatívan kérdezzenek és véleményt nyilvánítsanak. Mindez időigényes, de végül is elérhető célnak bizonyult.
4. Kiemelkedően fontos, hogy már eleve az oktatásban is olyan módszereket használjunk, olyan környezetet teremtsünk, ami a lehető leginkább megközelíti a valós, munkaerőpiaci realitást. Úgy vélem, ez lehet az SSC képzés kulcsa. Ezt a célt hivatottak elérni a „nem szokványos” oktatási módszerek, feladatok, illetve helyszínek. Ezek közül néhány példát említve: állásbörzén szerzett tapasztalatok alapján csoportmunkában összeállítani az SSC szektor legfontosabb szereplőinek listáját, elemezni a tanulságot; állásinterjú szimulálása; ügyfél-kommunikáció gyakorlása valós példán keresztül; projektmunka keretében valós, céges projekteken dolgozni csoportban, részben céges munkavállalókkal közösen.

5. Mindemellett a nyelvtudás hiánya még mindig égető probléma nemcsak a szektor, hanem az egész magyar gazdaság számára. Jelen cikk keretei ennek részletesebb taglalását nem teszik lehetővé, e helyen csak utalnék a nyelvtudás hiányára, ill. annak kiemelkedő jelentőségére.

5. Összegzés

A cikk megállapította, hogy a hazai SSC szektor olyan új, érettebb korszakba lépett, ahol egyre komplexebb és egyre magasabb hozzáadott értéket teremtő tevékenységek zajlanak. Primer elemzésekkel igazolást nyert, hogy mindez a munkaerőpiacra is hatással van: fokozódik az igény a nyelveket jól beszélő munkaerő iránt, aki képes a szakterületén magas hozzáadott értéket jelentő, speciális feladatok elvégzésére is. Emellett az SSC szektor sajátos jellegéből adódón kritikus a munkaerő „soft skilljeinek” a megléte. Az ilyen munkaerő biztosítása nemcsak a cégek számára jelent egyre komolyabb kihívást, hanem a felsőoktatás számára is tartogat lehetőségeket és nehézségeket egyaránt. A cikk az Edutus Főiskola példáján keresztül azt erősíti meg, hogy van lehetőség az oktatási intézmények és az SSC szektor együttműködésére, a képzésben pedig a készségek fejlesztésére. Mindez közös célunk, hiszen a képzett munkaerő a szektor jövőjének kulcsa.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A. T. Kearney Global Services Location Index 2016. On the Eve of Disruption.
<https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>
- A. T. Kearney Global Service Location Index 2014, 2011, 2009, 2007, 2005 és 2004.
Letöltve: <https://www.atkearney.com> oldalról. 2015 december
- Bodnár és Vida (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: IFUA Horváth & Partners.
- Bögel (2009): Üzleti elvárások – Informatikai megoldások. Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- Deloitte (2015): Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> Letöltve: 2016. március
- Deloitte (2013): Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2013. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf Letöltve: 2016. március.
- Frisssdiplomás adatai a HVG Állásbörzén regisztrált cégekről.
- HOA SSC Survey (2013): http://www.hoa.hu/hoa_docs/?id=hoa_ssc_survey_final2_hun.pdf.
Letöltve: 2015. december.
- HOA SSC Benchmark Survey Hungary, 2016.
- Marciniak Róbert (2014): Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata – PhD-értekezés. Miskolc, 2014.
<http://sscherioes.com/jobsearch> állásajánlatai
<https://hu.trenkwalder.com/allaskeresoknek/allasajlatok>

A SZEMÉLYZETBESZERZÉS, MINT FELELŐS FOGLALKOZTATÁSI HR TEVÉKENYSÉG

PERSONNEL RESPONSIBILITY, AS A RESPONSIBLE EMPLOYMENT HR ACTIVITY

MATISCSÁKNÉ DR. LIZÁK MARIANNA tanársegéd
Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar

ABSTRACT

This paper focuses on the companies social responsibility in employment and purchasing workers. The article introduces the main factors of human resource management in organizations. We discuss in detailed the areas of HR is responsible for employment, which relate to the initial recognition of the employees in the organization. HR professionals must ensure equality of opportunity and discrimination exemption in relation to employment.

The organisation's HR management and staff responsible for recruitment, selection of employees, who are contribute the companies diversity. The host-minded, diverse organization brings out the best of employees, and therefore it is not only equal opportunities, but also an economic issue, and even the economic and financial interests as well. Many organizations have already realized the diversity in the workplace makes employees more creative and loyal, so the diversity in the workplace should be considered as value. I try to answer the following research questions: (1) What is the relationship between social responsibility and good jobs? (2) What activities can ensure HR is responsible for employment? (3) What factors influence the corporate staff procurement process? (4) What are the main features of the procurement staff to ensure diversity? I present this article in addition to the literature processing in the main results and conclusions of a focus group interviews in connection with the study subjects.

1. Bevezetés – Vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a felelős foglalkoztatás

Ahhoz, hogy a személyzetbeszerzést, mint felelős foglalkoztatási HR tevékenységet értelmezni tudjunk, először a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fogalmát kell tisztázni. A vállalatokkal, mint munkaadókkal szembeni elvárások köre folyamatosan változik és egyre bővül. Az elvárt gazdasági teljesítmények és a munkahelyteremtés mellett megjelennek az egyéb társadalmi elvárások is, mint a fenntartható fejlődés, vagy az esélyegyenlőség biztosítása. És valóban, a Lester (1981) szerinti fejlődésfogalmat végig gondolva, nem lehet egy szervezet tevékenységét leszűkíteni a gazdasági szférára, hanem rendszerben kell gondolkodni, egységes egészként kell kezelni a gazdaság, a társadalom és a környezet állapotát befolyásoló tényezőket egyaránt figyelem-

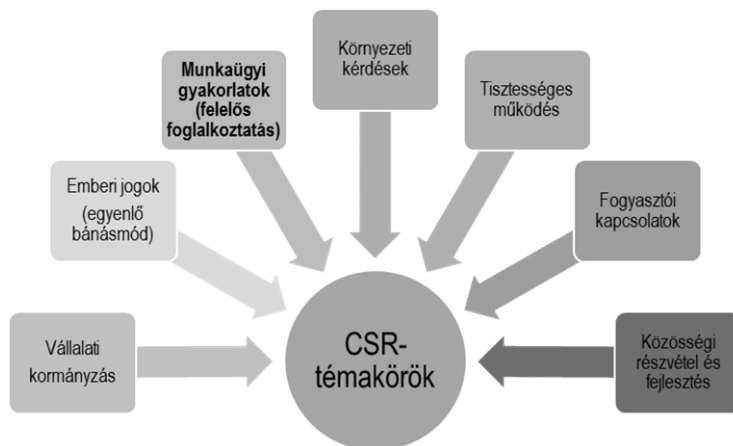
be véve. Hiszen a fenntartható fejlődés ezen három alappilléren nyugszik és a szervezeteknek is mindhármát együttesen, kölcsönhatásaik figyelembevételével kell tevékenységeiket végezniük. És egy meghatározó vállalati tevékenység az emberi erőforrás gazdálkodás, vagy HR (human resource management) tevékenység.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) az Európai Unió zöld könyve szerint: „...egy olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való kapcsolatukba.” (Európai Bizottság, 2001. 8. p.). Freeman (1983) stakeholder-elmélete szerint a vállalatoknak olyan környezetben kell tevékenykedniük, amelyben sok eltérő értékrendszerrel rendelkező egyén, társadalmi csoport és szervezet elvárásainak kell megfelelniük. Az érintetti kör igen széles, hiszen a munkavállalóktól a beszállítókon át a környezeti, a jövő generációk jogaiig terjed. A CSR tehát nem önmagában álló fogalom, hanem a végső célja az, hogy javuljanak az emberiség és a bolygó túlélési esélyei. Amikor például a vállalat nem diszkriminál a munkaerő felvételekor, méltányosan bánik a dolgozóival, tiszteltetben tartja a munkavállalók jogait, tisztességesen megfizeti őket, akkor ezzel nemcsak saját szervezeti fennmaradásához járul hozzá, hanem sokat tesz egy egészséges társadalom megteremtéséért és fenntartásához is, azaz „felelős foglalkoztató” is. is.

A Magyar Szabványügyi Testület magyarul is megjelentette az MSZ ISO 26000:2011 Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz című szabványt, mely abban segíti a vállalatokat, hogy hozzájáruljanak a fenntartható fejlődéshez, ösztönzi őket arra, hogy túllépjenek a jogi megfelelésen. A CSR egyik témaköre: a munkaügyi gyakorlatok, vagyis a felelős foglalkoztatás.

1. ábra: CSR témakörök

Figure 1.: CSR topics



Forrás: MSZ ISO 26000:2011 szabvány

Az ISO 26000-es szabvány nagyon tágan értelmezi a felelős foglalkoztatást: egy vállalat, mint munkaadó rendezett munkaügyi viszonyokkal rendelkezzen. A munkavi-szonyokat pedig az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó HR „rendezi”. A HR azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelem-

bevételeivel. (Farkas–Poór, 2006, 8. p.; Poór, 2006, 63. p.). A HR tevékenység nem más, mint „a munkaerővel, a különféle szociális, gazdasági, kulturális jellemzőkkel és személyiségjegyekkel rendelkező emberekkel foglalkozó tevékenységek összessége” (Koncz 1992, 7. p.). Tehát minden olyan tevékenységet HR tevékenységnek tekintünk, ami a szervezeten belül a munkavállalókkal foglalkozik.

Az ISO 26000-es szabvány a felelős foglalkoztatás HR területeihez sorolja a következő HR tevékenységeket:

- a munkavállalók toborzását, kiválasztását és előmenetelét,
- a képzés és fejlesztést,
- a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatban a munkavédelmi és foglalkoztatás-egészségügyi gyakorlatot,
- a bérezést,
- a munkakörülményeket, különös tekintettel a munkaidő hosszára,
- a fegyelmi és panasztételi eljárásokat, illetve
- a munkavállalók részvételi és érdekérvényesítési lehetőségeit.

2. A személyzetbeszerzés fogalma és főbb szakaszai

A tervszerű emberierőforrás-gazdálkodást folytató vállalatok hosszú távú „káderpolitikát” folytatnak, így a személyzetbeszerzésre nagy hangsúlyt fektetnek. Egyrészt akkor kerül sor személyzetbeszerzésre, ha szervezet létszámszükséglete nagyobb, mint a létszámfedezete – azaz, amikor mennyiségben több munkaerőre van szükség, mint amennyi a szervezet rendelkezésére áll. Másrészt akkor, ha ugyan mennyiségben megfelelő számú a cég munkavállalóinak száma, de munkaerőcserére kell sort keríteni, azaz a szervezet minőségben változtatja meg meglévő munkaerő-szerkezetét.

A személyzetbeszerzés folyamatát négy szakaszra bonthatjuk: toborzás, kiválasztás, alkalmazás és beillesztés (Matiscsákné, 2012). A toborzás során potenciális munkavállalókat vonzunk egy adott álláshelyre, pozícióra. A kiválasztási szakasz egy döntéselőkészítési folyamat, melyben felméri, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt milyen valószínűséggel lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére, azaz a jelentkezők rangsorolása. Az alkalmazás a foglalkoztatás munkajogi aspektusa, azaz a munkajogi dokumentumok elkészítése. A beillesztési szakasz egy tudatosan tervezett és szervezett folyamat a vállalat részéről amely az új munkavállaló beilleszkedését segíti elő a szervezetben.

A felelős foglalkoztatás kapcsán vizsgálom a következőkben a személyzetbeszerzés négy szakaszát.

3. Vizsgálat anyaga és módszere

A fókuszcsoportos vizsgálat bemutatása és az eredmények értékelése

A személyzetbeszerzést, mint felelős foglalkoztatási HR tevékenységet mutattam be az előző részben, rávilágítottam arra, hogy a személyzetbeszerzést, mint felelős foglalkoztatási HR tevékenységet úgy tudjuk értelmezni, ha a vállalatok társadalmi felelősségvállalását is bevonjuk a vizsgálódásba.

A személyzetbeszerzés folyamatát kívántam a fókuszcsoporthoz vizsgálatot feltárni, megismerni és az érintettek bevonásával megérteni. Két érintett célcsoportot szólítottam meg, egyrészt kisgyermekes anyukákat, mint munkavállalókat, másrészt a HR (emberi erőforrással foglalkozó) szakembereket, akik a munkaadói oldalt képviselve vesznek részt a személyzetbiztosításban, azaz veszik fel a munkavállalókat. A fókuszcsoporthoz vizsgálatot hatékony módszernek tekintem, egyrészt a szakirodalomban leírtak alátámasztására és kiegészítésére, másrészt megalapozása lehet egy további kutatásnak, hiszen alkalmas az okok és a motivációk feltárására. Megalapozó kutatásként akarom használni ezt a módszert a téma jövőbeli kutatásához, hiszen szükséges további primer kutatást végezni az érintett munkavállalói célcsoportok – nem csak kisgyermekes nők, hanem egyéb hátrányos helyzetű munkavállalók, romák, megváltozott munkaképességűek, idősek, pályakezdők stb. – körében és így a kapott eredmények segíthetik, támogatják a strukturált kérdőíves felmérés kérdés- és válaszkategóriáinak meghatározásait is.

A fókuszcsoporthoz vizsgálatra kisgyermekes anyukákat és HR szakembereket hívtunk meg. A fókuszcsoporthoz 10 fő vett részt, 5 fő kisgyermekes anyuka, 4 fő HR munkatárs és 1 fő kutató szakember. A fókuszcsoporthoz levezetése a kutató feladata volt, mint moderátor. A fókuszcsoporthoz beszélgetés félig strukturált kérdőív alapján történt, az előre megfogalmazott kérdések az alábbiak voltak:

Milyen a munkaerő-piaci helyzet Miskolcon és környékén?

Vannak-e hátrányos helyzetű munkavállalók?

Mit gondolnak a résztvevők a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról (CSR)?

Mik azok a tényezők, amik befolyásolják a személyzetbeszerzést?

Mit jelent a felelős foglalkoztatás és az hogyan jelenik meg, ha megjelenik?

Értéknak tekintik-e a munkahelyeken a sokszínűséget, vagy inkább „nyűgnek”?

A kérdések és az azokra adható válaszok nem követték szigorúan a témavázlatban foglaltakat, a moderátor bár a témavázlat alapján irányította a beszélgetést, többször eltért a beszélgetés menete ettől. A kapott eredményeket a munkavállalói és a munkaadói oldal véleményének, gondolatainak az összegzésével foglaljuk össze kérdésenként haladva, majd javaslatokat fogalmazunk meg mindkét célcsoport számára.

Milyen a munkaerő-piaci helyzet Miskolcon és környékén?

Mind a kisgyermekes anyukák, mind a HR szakemberek azt tapasztalják a Miskolc és környéke munkaerőpiacán, hogy „baj” van. Míg a kisgyermekesek azt mondják, hogy nem tudnak elhelyezkedni, addig a HR-sek munkaerőhiányról beszélnek. Az elmúlt évek munkaerő-piaci változásai, a 2008. évi válság, a 2010. évet követő nők elhelyezkedését segítő kormányzati támogatások, a megjelenő munkaerőhiány talán kicsit megkönnyítették a nők, elsősorban a kisgyermekes anyukák visszatérését, de alapvetően egyén függő, hogy ki hogyan tud a munkaerőpiacra visszatérni. „Többször próbáltam beszélni a munkaadómmal, hogy visszamennék részmunkaidőben, de nem volt hajlandó visszavenni.” mondta az egyik interjúalany és nem is ment oda vissza dolgozni, hanem egy másik cégnél helyezkedett el egyenlőre 4 órában. De ez kevés, mert nem keres eleget. A fókuszcsoporthoz beszélgetésből kiderült, hogy a munkaerőpiacon egyszerre van munkaerőhiány és állást nem találók. A vállalatok folyamatosan munkaerőhiányról panaszkodnak, de ők időben rugalmas (túlórázni képes és hajlandó) munkaerőt keresnek és többször felvető-

dött, hogy a kisgyermekes nők nehezen mobilizálhatóak. Ugyanakkor két anyuka tudatosan készült a munkaerő-piaci visszatérésre és az otthon töltött idő alatt tanultak, fejlesztették magukat, mert érezték, hogy nem maradhatnak le, ha vissza akarnak térni a munka világába, hiszen nem elég a rugalmasság, aktuális tudással, kompetenciákkal is rendelkezni kell. *„Én nagyon sokat olvastam, bár többen mondták, hogy két gyerek mellett erre nem lesz időm, és megtanultam a számítógépet is sokkal jobban kezelni, mert látom, hogy e nélkül nem lehet élni....”* mondta az egyik alany, aki nagyon szeretné az újonnan megszerzett (szak)tudását a munkaerő-piacon is hasznosítani. Szívesen visszamennének első-sorban részmunkaidőben dolgozni, hiszen erre a jogszabályok lehetőséget adnak, de azt hallják, hogy egyrészt erre nincs nagyon lehetőség és ha van is, akkor vagy csak papíron. A részmunkaidő valós megoldást jelentene a kisgyermekes anyukák számára, de ez a vállalatnak többlet adminisztrációt jelent, nem szívesen alkalmazza a többi atipikus foglalkoztatási formát sem, mint a távmunkát. Összességében a kisgyermekes anyukák nem tartják család- és nőbarátnak a mai munkaadókat, kevés munkavállalót foglalkoztatnak, sokszor kell túlórázni, túlterhelik munkával a dolgozókat. Ezt a HR-sek is megerősítették, hogy kevés, de terhelhető létszámmal dolgoznak általában a vállalatok. Ugyanakkor az álláskereső is elkövetnek súlyos hibákat a HR-sek szerint, amikor az interjún pl. ezt mondta egy jelentkező arra a kérdésre, mivel szeretne pontosan foglalkozni: *„...teljesen mindegy, csak már nem akarok otthon maradni, bármit elvállalok.”*

Vannak-e hátrányos helyzetű munkavállalók, mi az oka?

A beszélgetésből kiderült, hogy ugyanazokat a csoportokat említik, mint amiket pl. 68/2001 EK rendelet 2. cikk g) pontja alapján hátrányos helyzetű munkavállalói csoportnak tekintünk: 25. életévét be nem töltött személy, aki még nem állt rendszeres, fizetett alkalmazásban, fogyatékossgal élők, 45. életévét betöltött személyek, kisgyermekes nők, pályakezdők, romák, alulképzettek, hátrányos településen élők. (www.nfu.hu/download/3153/0068_2001_EK.pdf). Az okot a két oldal különbözőképpen látja. Az anyukák szerint nagyon előítéletesek a vállalatok, és ezen belül is a HR-sek, hiszen ha megtudják, hogy valakinek kisgyermek van, azért nem veszik fel, ha egy fiatal lány jelentkezik, őt meg azért nem veszik fel, mert még nincs gyereke, majd ügyis elmegy szülni. A HR-sek pedig azt mondják, hogy nekik olyan munkaerő kell, aki tud és akar is dolgozni, és őket nem érdekli, ha pl. *„valakinek gyereke van, de akkor oldja meg, hogy rendelkezésre álljon, amikor szükség van rá.....a magánéletet ne keverje bele a munkába.....”*

Mit gondolnak a résztvevők a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról (CSR)?

Az anyukák szerint *„csak marketing....mondva csinált dolog”*, igazán nem találkoztak ilyen vállalatokkal, *„...persze ha a gyereknapot annak tekintjük, akkor igen....”* A HR-sek szerint viszont a vállalatok egyre fontosabbnak tartják, hiszen *„kell a lojális munkavállaló..., mert munkaerőhiány van, meg kell tartani a megbízható, terhelhető munkaerőt.....”*

Mik azok a tényezők, amik befolyásolják a személyzetbeszerzést?

A HR-sek azt mondják, hogy egyre nehezebb megbízható munkaerőt felvenni, mert kevés olyan ember van, aki tud is és akar is dolgozni. Ezért megváltoztak a toborzási szokások, egyre felértékelődik a referencia, az ajánlás, a kiválasztásnál egyre inkább a próbafel-

adat, a próbanap kerül előtérbe, az alkalmazás mindig próbaidővel indul és ha beválik a jelölt, akkor akár magasabb fizetéssel kerülhet véglegesítésre. És azt mondják a HR-sek, hogy felértékelődik a beillesztés, azaz egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni az újonnan belépő munkavállaló integrálására.*„egyre inkább ott tartunk, hogy nem baj, ha nem tud, de legalább akarjon dolgozni a jelölt és ha motivált, akkor a vállalat betanítja, kiképezi.....”* és itt térjünk át a felelős foglalkoztatásra. Ezért a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokba tartozók is egyre fontosabbak a szervezetnek, mert szükség van rájuk, mint bevonható munkaerőre. A kisgyerekes anyukák azt látják, hogy*„egyre macerásabb és hosszabb a felvétel....és ismerős nélkül szinte lehetetlen elhelyezkedni.....”*

Mit jelent a felelős foglalkoztatás és az hogyan jelenik meg, ha megjelenik?

A munkavállaló „.....rugalmas és biztonságos munkahelyet szeretne, ahol megbecsülik, megfizetik, megértik....” Ez lenne az anyukák szerint a felelős foglalkoztatás, hogy „mindent megtesz a cég a dolgozójáért”. A HR-sek szerint viszont a vállalat a fordítottját várják, azaz a munkavállaló is tegyen meg mindent a cégért, „a dolgozó ne csak a saját egyéni érdekeit nézze, hanem a vállalatét is...egyre többször előfordul, hogy plusz 5000 Ft-ért otthagyják a munkahelyet és elmennek máshová.....”

Értéknek tekintik-e a munkahelyeken a sokszínűséget, vagy inkább „nyűgne”?

Ezt egy kis „előadással” kezdtük, melyben megbeszéltük, hogy 2015 májusa óta Magyarországon is csatlakozhatnak a felelős foglalkoztatók a Sokszínűségi Egyezményhez, azaz a Diversity Charter mozgalomhoz. A Sokszínűségi Egyezmény 2004-ben indult Franciaországból, amely az Európai Unió munkahelyi diszkriminációellenes, esélyegyenlőséget támogató irányelveit rögzítette és célja leginkább a szemléletformálás. Fontos, hogy a szervezetek vezetői írják alá a csatlakozást, és ezzel a munkavállalóik és a piaci környezet számára is egyértelműen üzenik, hogy hisznek a szervezeti sokszínűség értékében és elkötelezettek a megvalósításában. Magyarországgal együtt jelenleg 15 európai ország tagja a Diversity Charter mozgalomnak: Ausztria, Belgium, Csehország, Dánia, Észtország, Finnország, Franciaország, Írország, Lengyelország, Luxemburg, Németország, Olaszország, Spanyolország és Svédország. A Sokszínűségi Egyezményt bármely szervezet aláírhatja. Egyetlen kritérium az egyenlő bánásmód tisztelete, és az a szándék, hogy a cég sokszínű szervezeti kultúrát alakítson ki. A csatlakozók vállalják, hogy lépéseket tesznek a vállalat irányítása területén a sokszínűség megteremtéséhez, olyan humán erőforrás politikát alkalmaznak, mely egyenlő bánásmódot biztosít: korra, nemre, faji hovatartozásra, bőrszínre, politikai nézetre, fogyatékosásra való tekintet nélkül. Vállalják, hogy megvédik dolgozóikat a diszkriminációval szemben, a munkavállalók bevonásával esélyegyenlőségi tervet készítenek, és folyamatosan nyomon követik a kitűzött célok megvalósulását. (<http://bcsdh.hu/a-sokszinuseg-ertek-a-munkahelyeken-is-ujabb-csatlakozokat-varnak-a-szervezetok/>). Az anyukák nem hallottak erről, de nem zavarja őket a sokszínűség, ha „*tudnak együtt dolgozni*”. A HR-sek ismerték a fogalmat, sőt egy vállalatnál fontos is, hogy törekedjenek erre, ezért a személyzetbeszerzésnél is van pozitív diszkrimináció, azaz előnyben részesítés, pl. hogy a város vonzáskörzetéből vegyenek fel munkaerőt – és ezt nem azért teszik, hogy „*ne kelljen az ingázást fizetni, hanem azért, mert a helyieket akarják munkához juttatni*”.

A cikk terjedelmi korlátja miatt csak a lényegét emeltem ki a fókuszcsoporthoz elhangzottakból, de az összbenyomás és az összegzés alapot ad a további kutatáshoz, mint ahogy a különböző programok, díjak, amelyek a téma szempontjából fontosak és best practice-ként értelmezhetőek szintén alátámasztják a további kutatás indokoltságát. Ilyen a Családbarát munkahely-program, a Legjobb női munkahely, Az Év Felelős Foglalkoztatója Vándordíj stb.

4. Összegzés

A cikk célja az volt, hogy bemutassa a személyzetbeszerzést, mint felelős foglalkoztatási HR tevékenységet. A fókuszcsoporthoz résztvevő HR-sek a munkaadói oldalt, míg a kisgyermekes anyukák a „hátrányos helyzetű” munkavállalókat képviselték.

A vállalati HR folyamatosan kell, hogy reagáljon a környezeti változásokra és elvárásokra. Ma hazánkban is azt látjuk, hogy a munkaerő-hiány megjelenésével egyre inkább „felértékelődnek” azok az eddig hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, amelyeket eddig nem vont be kellő súllyal a HR a szervezetbe. Hiszen a munkaerő-hiány megszüntetése, illetve csökkentése érdekében egyre nagyobb potenciált jelentenek és egyre nagyobb lehetőséget kapnak ezen csoporttagok a szervezetbe történő beintegrálásba, így egyre színesebbé válhatnak a szervezetek.

Sokszor a HR tevékenységen belül a HR-s, aki a személyzetbeszerzést végzi maga a sokszínűség biztosításának a kulcsa, aki szemléletével, hozzáállásával hozzájárul a vállalat esélyegyenlőségének, diszkriminációmentes működésének biztosításához, ezzel a felelős foglalkoztatás és a sokszínűség megteremtéséhez.

A vizsgálati eredmények tükrében elmondható, hogy

1. A munkaerő-hiány megjelenésével egyre inkább „felértékelődnek” az eddig hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, egyre színesebbé válhatnak a szervezetek.
2. Szoros kapcsolat van a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, a felelős foglalkoztatás és a személyzetbeszerzés között.
3. A felelős foglalkoztatás HR területei közül a személyzetbeszerzés kell hogy elsődlegesen biztosítsa a szervezet sokszínűségét.
4. A felelős foglalkoztató szervezet HR szakembere kulcsszereplőként járul hozzá a cég sokszínűségéhez.
5. A munkahelyi sokszínűséget értéknek kell tekinteni a munkahelyeken.

A témában további, immár kérdőíves kutatást fogok folytatni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Freeman, R. E. (1983): Strategic Management: A Stakeholder Approach; Boston, Pitman, in. Kindler J.–Zsolnai L. (szerk.) (1993): Etika a gazdaságban; Keraban Kiadó, Budapest, pp. 169–191.
- Jótt és jól: vállalati felelősségvállalásról kis- és középvállalkozásoknak. (szerk. Bognár Károly). OFA, Budapest, 2014.
- Koncz Katalin (1992): Személyügyi tevékenység tartalma és funkciói. Aula Kiadó, Budapest.
- Lester R. Brown (1981): Building a Sustainable Society, A Worldwatch Institute Book, W.W. Norton, New York. 433 pp.
- Matiscsákné Lizák, Marianna (2012): Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): Emberi erő- forrás gazdálkodás, 6. fejezet. Budapest, Complex Kiadó.
- MSZ ISO 26000:2011 Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz című szabvány.
- MSZ EN ISO 9001:2015 Minőségirányítási szabvány.
- Poór József (2006): HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.
- Sennett Richard (1998): The Culture of the New Capitalism. Yale University Press, New Haven.

A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS IRÁNTI FOGADÓKÉSZSÉG A MAGYAR KKV-K KÖRÉBEN

RECEPTIVENESS TO FLEXIBLE EMPLOYMENT AT HUNGARIAN SMES

ESSŐSY ÁKOS PhD-hallgató

Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

Nowadays, only companies that are adaptable and flexible in their structure and processes can survive. The basis for a motivated company aiming for peak performance is organisational innovation. Hungary is one of the less innovative countries in Europe. Only organisations that can integrate new solutions smoothly into their everyday operations will remain truly competitive. The Government of Hungary, in its Partnership Agreement with the European Union, set out the goals for improving and supporting the adaptability of enterprises, the promotion of flexible and family-friendly workplace practices and services, and the employment of women with young children. The aim of this study is to demonstrate, through a Hungarian example, the receptiveness of Hungarian small and medium-sized enterprises to flexible forms of employment. The effect of flexible employment on economic adaptability and competitiveness through workforce efficiency and retention is examined. Its aim is the raise the awareness of options to increase employment among Hungarian SME managers.

1. Bevezetés

Az Európa 2020 stratégia (Európai Bizottság, 2010) legfontosabb célkitűzései közé tartozik a munkahelyek számának és minőségének javítása. Ez a tíz évre szóló, a foglalkoztatást és az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést célzó stratégia először határozott meg kiemelt célokat. Az első kiemelt cél a 20–64 éves korú népesség munkaerő-piaci részvételének 75%-ra növelése 2020-ig. A társadalmi integráció és szegénység elleni küzdelem területén további cél legalább 20 millió ember kiemelése a szegénység és a társadalmi kirekesztés helyzetéből. További cél az oktatási és a képzési rendszerek minőségének és teljesítményének javítása, a korai iskolaelhagyók arányának (15%-ról) 10%-ra történő csökkentése és a 30–34 éves korúak körében a felsőfokú vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkezők arányának (31% helyett) legalább 40%-ra való növelése. A tagállamoknak – saját kiindulási helyzetük és nemzeti körülményeik figyelembevételével – valamennyi kiemelt célt nemzeti célokká kell lefordítaniuk.

A magyar kormány az Európai Unióval kötött Partnerségi Megállapodásban (Magyarország Partnerségi Megállapodása, 2014) – a tárgyalta stratégia pontjaival összhangban – célul tűzte ki a vállalkozások alkalmazkodóképességének fejlesztését, segí-

tését, a rugalmas és családbarát munkahelyi gyakorlatok és szolgáltatások elterjesztését, valamint a kisgyermeket nevelő nők foglalkoztatását. Feltételezésünk szerint több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, vagy oktatásban való részvétel miatt. E potenciál kihasználása érdekében a fejlesztési elképzelés célja a vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása. A rugalmas foglalkoztatási formák már Magyarországon is elterjedően vannak, és az egyes részterületek kutatása is egyre nagyobb méreteket ölt, de az adott vállalati körre vonatkozóan – ilyen átfogó szemléletben – egyelőre kisszámú születtek megbízható, tudományosan megalapozott tapasztalatok, megállapítások. A vállalat oldaláról azt feltételezzük, hogy a rugalmas foglalkoztatás növeli a gazdasági alkalmazkodóképességet és ezáltal a versenyképességet is, elsősorban a munkaerő hatékonyságán és megtartásán keresztül. Magyarországon többféle rugalmas foglalkoztatási formára van lehetőség, ezek közül a jelentősebbek: egyszerűsített vagy alkalmi foglalkoztatás, részmunkaidős foglalkoztatás, munkakör megosztás, kötetlen munkarend (rugalmas munkaidő), távmunka, home office – otthoni munkavégzés, bedolgozói munkaviszony, munkaerő kölcsönzés, több munkáltató által létesített munkaviszony. A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése elősegíti a munkavállalók számára a munkahely és a család összehangolását, ezáltal vonzóbbá téve a munkahelyet. A családbarát működés a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének is az egyik építőeleme. Munkavállalói szempontból egy rugalmas munkahely vonzó, így egyet jelent az értékes munkaerő gyorsabb megtalálásával és sikeresebb hosszú távú megtartásával. A foglalkoztatás bővítésének lehetőségei más és más igényeket hoznak magukkal mind a munkáltató, mind a munkavállaló oldaláról. Jelen tanulmányban egy konkrét példán keresztül kívánom bemutatni, hogy milyen fogadókészség állapítható meg a rugalmas foglalkoztatás bevezetése kapcsán a KKV szektorban Magyarországon.

1.1. A rugalmas foglalkoztatás elterjedésének gyakorlati példája

A Partnerségi Megállapodás általános célkitűzése a fenntartható növekedés és a magas hozzáadott értékű termelés és a foglalkoztatás bővítése, melyek elérésére a korábbi öt nemzeti prioritást jelölt ki. Ezen célok a következők:

- A gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása.
- A foglalkoztatás növelése a gazdasági növekedés elősegítése révén és a társadalmi felzárkóztatás révén.
- Az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése.
- A társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése.
- A gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása.

A célok végrehajtását, a Partnerségi Megállapodás megvalósulását 9 db operatív program segíti elő. Ezek közül a legnagyobb forrásarányal bíró program a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP). A GINOP program 8 prioritási

tengelyt foglal magába. Az ötödik prioritás a „Foglalkoztatás” prioritás a foglalkoztatás bővítését a munkaerő-kínálat fejlesztésével és a nem foglalkoztatottak elhelyezkedésének ösztönzésével támogatja, ezzel kiegészítve a többi prioritás munkaerő-kereslet, illetve versenyképesség fejlesztésére irányuló logikáját. A tervezett intézkedések első-sorban az elsődleges munkaerőpiacon elhelyezkedni képes álláskereső foglalkoztathatóságának fejlesztését, a munkavállalók és munkáltatók alkalmazkodóképességének javítását célozzák komplex eszköztárral.

A „Foglalkoztatás” prioritáson belül, a Széchenyi 2020 Program keretében 2014-ben jelent meg a GINOP-5.3.1-14 kódszámú, „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című program. A program kétkörös felhívás keretében való-sul meg. Az első kör (A komponens) keretében a felhívás célja a rugalmas/családbarát átvilágítást lefolytató szolgáltatók kiválasztása, melyek a végrehajtás során a vállalkozások átvilágítását ingyenesen elvégzik, és számukra a rugalmas foglalkoztatás növelése érdekében átszervezési tervet készítenek és nyomon követik e tervek megvalósítását. A második kör (B komponens) keretében az átvilágított vállalkozások támogatást igényelhetnek az átszervezési terv alapján a rugalmas foglalkoztatást elősegítő szervezeti, személyügyi és egyéb intézkedések megvalósítására.

A program keretében első körben tehát azok a szakmai szolgáltatók kerültek kiválasztásra, amelyek a csatlakozó kkv-k szervezeti átvilágítását végzik – a pályázati támogatás miatt ingyenesen. Összesen 11, a rugalmas foglalkoztatás bevezetésében komoly tapasztalattal rendelkező szervezetfejlesztő konzorcium vagy szervezet nyert összességében 2,007 milliárd forintos európai uniós támogatást. A szolgáltatók első feladatai közé tartozott egy magas színvonalú, közös, egységes szakmai módszertan megalkotása, valamint egy olyan végrehajtási terv kidolgozása, amely – a közép-magyarországi régió kivételével – országosan biztosítja a szolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférést az érintett kkv-szektor számára.

A második körben pedig az átvilágított munkáltatók hívhatnak le forrást a javasolt szervezetfejlesztés költségeinek fedezésére. A második körre tehát csak azok a cégek pályázhattak, akik vállalták az átvilágítást a pályázat GINOP 5.3.1 részében a nyertes szolgáltatókkal. A nyertes tanácsadó szakmai szervezetek közel 27 ezer kkv-munkavállalóhoz jutottak el elemző, értékelő és fejlesztő tevékenységük során. Elemző munkájukat 2015. július és október között kezdték meg szoros együttműködésben, az IKFA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. konzorciumának koordinálásával. A vezető konzorcium további két szakértő tagjai a KONAKT Alapítvány, valamint a MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt. (MAPI) voltak. A MAPI szakértő kollégájaként aktívan részt vettem abban a három hónapos szakmai munkában, amelynek során elkészült egy egységes szakmai módszertan és végrehajtási terv, melyet a szolgáltatók a kkv-k átvilágításánál is használtak. Az átvilágítást követően az érintett cégeknél a rugalmas munkavégzés bevezetésének előkészítése a mai napig folyamatosan zajlik. A program zárásának tervezett határideje 2018 májusa.

2. A téma indoklása

„A fejlődés tendenciája kétségkívül az, hogy ami eddig – a mindig is meglévő eltérések ellenére – a munkaviszony és a munkaidő tekintetében normának számított, az mára kivétellé vált, amit pedig kivételnek tekintettek, egyre inkább a realitások meghatározója (Voss, 1997).

A munkaerőpiaci rugalmasság egy olyan üzleti cél, melynek lényege a változó környezeti követelményre történő – a hagyományos foglalkoztatási modellnél – gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás. Ez pedig olyan eszközökkel érhető el, melyeket rugalmas munkavégzési gyakorlatnak vagy atipikus foglalkoztatási formának nevezünk. Frey (2001) szerint „Az a munkaviszony, amit általában szabályosnak, szabályozottnak (regulárisnak) szoktak tekinteni, egyre inkább teret veszít. A hagyományos 'normál' munkaviszony teljes foglalkoztatást jelent, határozatlan időre szóló munkaszerződéssel, munkavállalói státusban, rendszerint hétfőtől péntekig terjedő munkanapokra egyenlően elosztott munkaidővel, nappali időszakra eső kötött munkaidő beosztásban. Az atipikus, irreguláris, flexibilis pedig mindaz, ami ettől eltér”. Ez nem egy külső kényszer, amelyet a munkaerőpiac szereplőire rá kell erőltetni, hanem egy versenyképességet fokozó lehetőség, melyet nemcsak tudomásul kell venni, hanem építeni is kell rá olyan problémák megoldásában, mint a munkanélküliség csökkentése, a foglalkoztatottak számának növelése, vagy szervezetek oldaláról a vásárlói igények ingadozások kezelése. A munkaerő gazdaságos és rugalmas alkalmazása vállalati érdek is, egyrészt befolyásolja a versenyképességet, másrészt jelentős hatással van a munkaerő-költségekre, ami különösen jelentős a nemzetgazdaság legerősebb ágazatában, a szolgáltatási szektorban, mert többnyire a legnagyobb költséget okozza (Finna, 2008).

A munkahelyi rugalmasság és munka minőségének ösztönzésén keresztül a foglalkoztatás rugalmas módjaival mind a keresleti, mind a kínálati oldalon potenciális „tartalékok” szabadíthatók fel, ami növelheti a foglalkoztatottak számát. A munka és a magánélet összehangolását lehetővé tévő megoldások olyan emberek, köztük kiemelten a kisgyermeket nevelő szülők munkaerő-piacra való sikeres visszatérését, valamint alkalmazkodóképességük fejlesztését is lehetővé teszik, akik ilyen megoldások hiányában távol maradnának a munkaerő-piactól. A foglalkoztatást elősegítő intézkedések hozzájárulnak a kisgyermeket nevelő szülők, valamint egyéb speciális élethelyzetben lévő csoportok (pl. munka mellett tanulmányokat folytatók, idős vagy beteg családtagot ápolók) foglalkoztatásának növeléséhez. A foglalkoztatás bővítésének egyik legfontosabb módszere a rugalmas foglalkoztatás. Magyarországon ennek aránya annak ellenére alacsony, hogy a jogszabályok tág lehetőséget adnak annak alkalmazására (A munka törvénykönyve, 2012).

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint a rugalmasan foglalkoztatottak aránya a 15–64 éves lakosság körében 2008 és 2015 között mintegy 80 ezerrel, nagyjából 250 ezerre növekedett (Statisztikai Tükör, 2015). Legnépszerűbbnek a határozott szerződéssel történő foglalkoztatás tekinthető (ma nagyjából minden 10. munkavállaló így dolgozik). A rugalmas foglalkoztatási formák (határozott idejű munkaszerződéssel, részmunkaidőben, távmunka keretében, munkaerő-kölcsönző cégen keresztül történő foglalkoztatás, önfoglalkoztatás) szerepének növekedésére utal. Nemzetközi összehasonlításban azonban még van mit ledolgozni: a KSH 2015-ös adatai alapján, míg a 20–64 éves

korosztályban, Hollandiában 27,8 százalék a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, addig Magyarország 5,7 százalékos arányával az Unió sereghajtói közé tartozik.

A vállalatok egyre kisebb kötöttségekre, a munkavállalók vállalatától való eloldozására törekednek (Szabó és Négyessi, 2004). A versenyképesség egy szervezetnek (egyénnek) az a tulajdonsága, hogy a változó körülmények adta lehetőségeket, veszélyeket felismerve képes megragadni az esélyeket a körülmények megváltoztatására, saját céljai, érdeke keresztülvitelére. Egy szervezet akkor tud gyorsan reagálni a felismert változási igényre, ha erőforrásai tekintetében is adva van a rugalmasság lehetősége. Más erőforrások mellett meghatározó jelentőségű, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésre, mint az egyik alapvető termelési tényező. Az elmúlt évtizedek kutatásai a humántőke vonatkozásában bizonyították, hogy másokéhoz hasonló pénzügyi és technológiai eszközök megteremtése sokkal könnyebb (gyakran gyorsabb is), mint a kiválóságot, az innovációt, az alkalmazkodást szolgáló humán tőkét.

A magyarországi empirikus eredmények szisztematikus áttekintése több, olyan empirikus részeredményre, kutatási hipotézisre irányítja a figyelmet, ami következő vizsgálatok hasznos kiindulópontja lehet:

1. Több tanulmány is kiemeli, hogy egyrészt a rugalmas formákra bejelentett munkavállalók egy része valójában teljes munkaidőben dolgozik, csak adózási és járulékfizetési megfontolásokból jelentik be őket így, illetve a határozott idejű szerződések egy jelentős része valójában rendszeres foglalkoztatást takar. Másrészt a feketén alkalmazott munkavállalók egy jelentős része lényegében rugalmas formában dolgozik a vállalkozásoknál, de a hivatalos statisztikákban ők nem jelennek meg (e. g. Köllő, 2012; Finna, 2008; Asztalos et al., 2011; Hovánszki, 2005).
2. A rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége tekintetében kevésbé állnak roszszul a magyar vállalkozások, mint az elterjedtség területén: Hárs (2013) által folytatott szakértői interjúk azt igazolták vissza, hogy a vállalatok ismerik az általánosabb formákat, csak az új és innovatív megoldásokkal kapcsolatban bizonytalanok (pl. job-sharing), a kérdőíves adatfelvétel is ezt tükrözte mind ebben, mind a többi friss kutatásban.
3. Különösen a kkv-k körében jellemző, hogy magát a formát ismerték, de a fogalmak tartalmát és mélységét nem, így döntéseiket intuíciókra, korábbi elképzelésekre és tapasztalatokra alapozzák (Finna, 2008; Asztalos et al., 2011).
4. Finna (2008) kutatása alapján az átállás a rugalmas foglalkoztatásra nem egyszerű feladat, különösen a kkv-k között. A nagyobb rugalmasságot igénylő feladatokat a cégek többsége első közelítésben az alábbi eszközökkel próbálja megoldani: egyrészt a teljes munkaidőben dolgozó átszervezésével, másrészt alvállalkozók bevonásával, az egyes tevékenységek kiszervezésével.
5. A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos negatív attitűd, elutasítás leginkább a magyar tulajdonú kisebb (mikro- és kisvállalkozás) vállalkozásokra jellemző (Hárs, 2013).
6. A munkavállalók a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatosan meglehetősen bizalmatlanok. Megítélésük szerint komoly kockázatot jelent, hogy a rugalmasan foglalkoztatott kör marginalizálódik, a perifériára szorul, státuszuk és pozíciójuk bizonytalanná válik a magot alkotó teljes állásúakhoz képest. Önként akkor vállalják el, ha élethelyzetükhöz ez a megfelelő forma.

Fontos rámutatni, hogy a különböző atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségének növekedése nem jelenti a tipikus, „normál” munkaviszony csökkenését, sokkal inkább egy résre koncentrálni ott teremt munkahelyet, ahol a hagyományos, teljes munkaidős, határozatlan időre szóló munkaszerződés gazdasági okokból nem megvalósítható.

3. A kutatás célja, módszertana

Jelen tanulmány a munkaerőpiaci rugalmasság szervezeti alkalmazásának lehetőségeiről és a tényleges alkalmazásról szól. A vizsgálat célja, hogy információt nyerjek arról, hogy a kis- és középvállalkozások mennyire igénylik és alkalmaznak a rugalmas foglalkoztatási formákat Magyarországon. Eddigi feltételezésem szerint a rugalmas foglalkoztatásban rejlő lehetőségek, amelyek különösen a KKV-k esetében gyakorolhatnának jelentős hatást a versenyképességre, távolról sincsenek kihasználva. Kutatásom során főként a munkáltatói oldalt veszem górcső alá, mert véleményem és tapasztalatom szerint a vezetői döntések meghatározó szerepet játszanak a rugalmas munkavégzési formák szervezeti bevezetésében és működtetésében. Az atipikus munkavégzés kialakítása és megléte véleményem szerint visszahat a szervezetre, annak rugalmasságára, ill. további flexibilitási törekvéseire. A teljes konzorciumi munkában 828 vállalkozásnál került sor adatfelvételre. A programra jelentkező vállalkozásoknál több, mint 15 000 vezetői és munkavállalói kérdőívet vettek fel a konzorciumban dolgozó szakértő kollégák.

A kutatási módszereknek két nagy csoportja ismeretes, primer és szekunder kutatás. Primer kutatás alatt a mások által még nem ismert, első kézből és saját kutatás révén beszerzett adatok gyűjtését és kiértékelését értjük, míg a szekunder kutatás a mások által már megszerzett és közzétett adatok vizsgálatát jelenti. Jelen tanulmányban mindkét módszer együttes alkalmazására sor kerül. Primer kutatásként kérdőíves felmérést végeztem, illetve vállalatvezetőkkel személyes interjúkat folytattam. Szekunder forrásként magyarországi és nemzetközi tanulmányokat, irodalmat, az egyes területek jogszabályait és néhány statisztikát, ill. sajtóközleményeket használtam fel.

4. A vezetői és a munkavállalói kérdőívek eddigi eredményeinek ismertetése

4.1. A KKV vezetők válaszai a rugalmas foglalkoztatásról

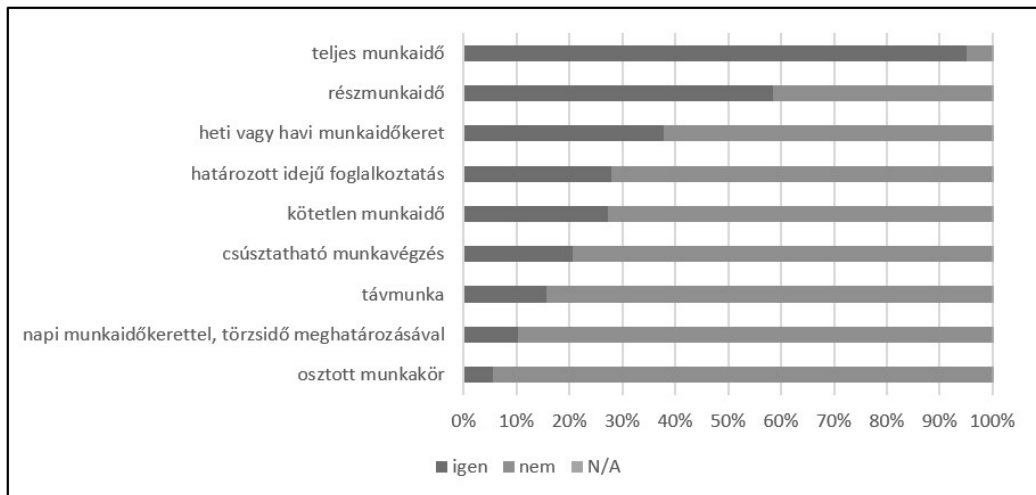
A felmérésben részt vevő cégvezetők többsége férfi volt (66%). Képzettségüket tekintve többségük felsőfokú (57%), illetve középfokú (40%) végzettséggel rendelkezett. A vezetők közel felének (43%) nincs 18 év alatti gyereke, míg ötöde (20%) legfeljebb 1, negyede (26%) pedig 2 fiatalos gyermeket nevel, a nagycsaládosok aránya nem éri el a 10%-ot sem.¹ A vezetői kérdőívek szerint a részmunkaidő (58%) és a heti/vagy

¹ A felmérésben csak a 18 év alatti gyerekekre kérdeztek rá, az adatfelvétel során számos vezető megjegyezte, hogy van gyermeke, de már felnőttek.

munkaidőkeret (38%) alkalmazása a leginkább elterjedt rugalmas foglalkoztatási forma. A további formák (csúsztható, osztott, napi munkaidőkeret: 5–20%), illetve a kevés munkakörben bevezethető távmunka (15%) a legkevésbé népszerű. Az alkalmazás akadályát elsősorban nem az ismertség hiánya okozza, hiszen a csúsztható munkavégzést leszámítva a formák döntő többségét ismerik a cégvezetők. A bevezethetőségre adott válaszok alapján szinte az összes atipikus forma tekintetében elképzelhető a bővülés.

1. ábra: Alkalmazzák-e a cégvezetők az alábbi foglalkoztatási formákat

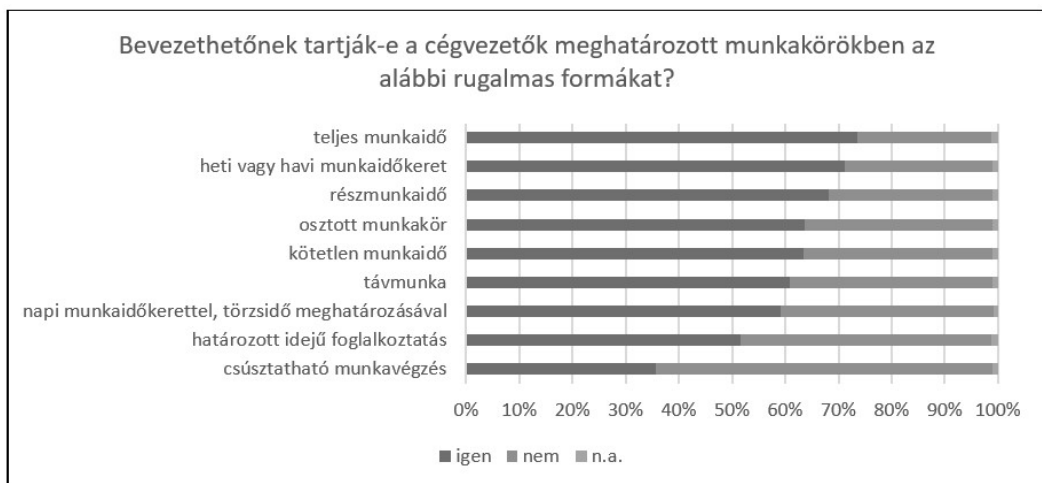
Diagram 1.: Do the managers utilise the following employment forms?



(IFKA tanulmány alapján saját szerkesztés)

2. ábra: Atipikus formák alkalmazása, ismertsége, bevezethetősége

Diagram 2.: Do the managers consider the following flexible employment forms implementable in certain jobs?



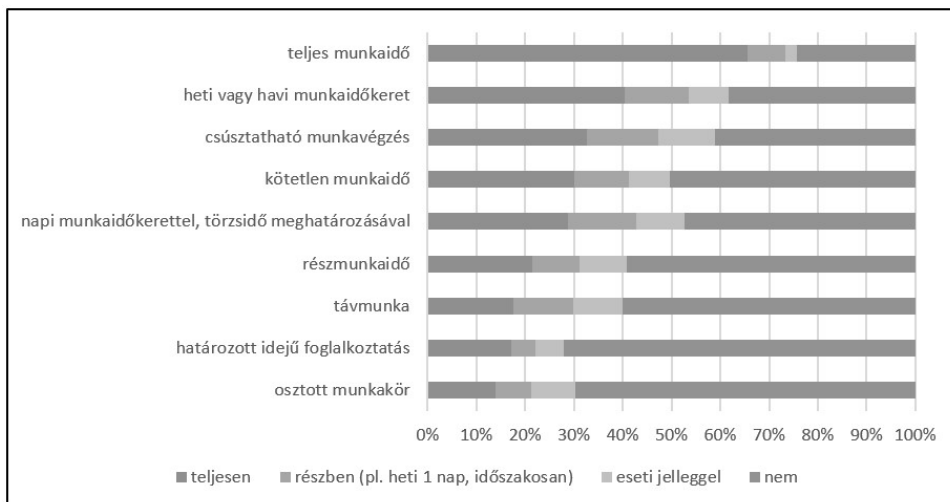
(IFKA tanulmány alapján saját szerkesztés)

A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos vezetői attitűdök alapvetően pozitívak. Elsősorban gazdasági megfontolások (jobb gazdasági eredmények, vevői igények jobb kielégítése, hatékonyabb működés) motiválják a vezetőket, emellett a munkavállaló-orientált megfontolások is jelentős szerepet kapnak.

4.2. A KKV munkavállalók válasza a rugalmas foglalkoztatásról

A felmérésben részt vevő munkavállalók között a férfiak voltak enyhe túlsúlyban (51%). Többségük középfokú (36%), vagy annál alacsonyabb (43%) végzettséggel rendelkezett, a vezetőkre jellemző 57%-hoz képest a felsőfokú végzettségük aránya ebben a körben csupán 18% volt. A munkavállalók több, mint felének (51%) nem volt 18 év alatti gyereke, közel harmaduknak (30%) pedig csak 1 vagy legfeljebb 2 fiatalok-rú gyermeke volt, míg a nagycsaládosok aránya elenyésző (6%). A munkavállalói kérdőívek szerint a részmunkaidő (13%), illetve a heti/havi munkaidőkeret (20%) alkalmazása számít a legelterjedtebb atipikus foglalkoztatási formának, a határozott idejű formában pedig a munkavállalók 10%-a dolgozott az elmúlt 12 hónapban. A további rugalmas formák közül a csúsztható munkavégzés a legelterjedtebb (6%), a többi, sajátos munkaköröket igénylő forma 2-3% között alakult. Az alapján, hogy alkalmasnak tartják-e a munkakörüket atipikus formában való munkavégzésre, a munkavállalók szinte minden forma esetén komoly teret látnak a bővülésre.

3. ábra: Szívesen dolgozna-e az alábbi formában?
Diagram 3.: Would you like to work in the following forms?



(IFKA tanulmány alapján saját szerkesztés)

Mivel a részmunkaidő a jövedelem csökkenésével is jár, ezért annak ellenére, hogy rendszeresen alkalmazzák egyéni élethelyzetekre adott reakcióként, a munkavállalók között alacsony népszerűségnek örvend. A munkavállalók leginkább azokban az atipikus formákban dolgoznának, melyekhez nagyobb munkavállalói szabadságot, a munkaidejük feletti nagyobb kontrollt asszociálnak. Ennek részletes elemzésébe nem érde-

mes belemenni, mivel valószínűsíthetően a munkavállalók nagy része nincs tisztában a formák pontos tartalmával és mélységével (lásd a heti vagy havi munkaidőkeret a leginkább kívánt forma), az elnevezésről asszociálhattak a tartalomra. A kontroll- és szabadság igény korlátait mutatja, hogy a hasonló asszociációra alkalmas kötetlen munkaidő valamivel kevésbé preferált, s a távmunka a részmunkaidőhöz hasonlóan csak a munkavállalók közel negyedét vonzza: a munkavállalók igénylik az egyértelmű kereteket, ugyanakkor ezeknek a kereteknek az ésszerű rugalmasságát várják el a munkahelyektől.

5. Összefoglalás

Miután a rugalmas munkavégzés bevezetését támogató fejlesztési program továbbra is folyamatban van, így egyelőre részeredményeket tudok közölni (I. ütem). A kérdőívben felmértem a vállalkozások rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos fogadókészségét munkáltatói és munkavállalói oldalról. A pozitív hozzáállás a kérdéshez számomra azt mutatta, hogy a válaszadók érdeklődnek a téma iránt, ezért elsődleges fontosságúnak tartom a megkérdezett vállalatok további tájékoztatását. A felmérés igazolta, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége tekintetében kevésbé állnak rosszul a magyar vállalkozások, mint az elterjedtség területén. A vállalatok jellemzően ismerik az általánosabb foglalkoztatási formákat, csak az új és innovatív megoldásokkal kapcsolatban bizonytalanok (pl. job-sharing). Szintén igazolódott, hogy a munkavállalók nagy része nincs tisztában a formák pontos tartalmával és mélységével. A felmérés igazolta továbbá, hogy a munkavállalók a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatosan meglehetősen bizalmatlanok. A munkavállalók leginkább a határozott idejű foglalkoztatástól és az osztott munkakörből idegenkednek, valószínűleg ezekben az esetekben a foglalkoztatás biztonságát érzik veszélyben. A rugalmas foglalkoztatási gyakorlatokról és a vállalati kultúráról alkotott vélemények a legtöbb kérdésben nem térnek el jelentősen a vezetők és a munkavállalók között. Az átlagos munkavállalói és átlagos vezetői véleménynek nyers összehasonlítása a korábbi megállapítások közül megerősíti, hogy a munkavállalók nyitottabbak, és jobban igénylik, hogy nagyobb kontrollt gyakoroljanak a munkaidejük felett.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A munka törvénykönyve (2012): 2012. évi I. törvény.
- Asztalos, S.–Czibere, I.–Féki-Kiss, A.–Geskó, S.–György, A.–Gyulavári, T.–Kártyás, G.–Kovács, K.–Lebovits, Á.–Németh, L. (2011): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Kutatási zárójelentés. Támop 1.3.1. projekt 1.3.2. alprojekt. Konszenzus Budapest, Budapest.
- Európai Bizottság (2010): Európa 2020, Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Brüsszel.
- Finna, H. (2008): A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál. PhD-értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Budapest.
- Frey, M. (2001): Munkaidő és életminőség. Munkaügyi Szemle, 54(3), 7–9.

- Frey M. (2001): Állapot-felmérés a munkaidő-rendszerek és foglalkoztatási formák flexibilizálásának hazai helyzetéről. In: Frey M.: EU-konform foglalkoztatáspolitikai, OFA, Budapest.
- Hárs, Á. (2013): Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában. Budapest: Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány.
- Hovánszki, A. (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. Munkaügyi Szemle, 7–8., 30–36.
- Köllő, J. (2012): Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In Fazekas–Scharle (szerk.). Nyugdíj, segély, közmunka. OFA, KTI, BI, Budapest. 194–206.
- Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra (2014), készítette a Miniszterelnökség a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal közreműködésével, 2014. augusztus 15., Budapest.
- Statisztikai Tükör (2015): Munkaerőpiaci helyzetkép 2014, Központi Statisztikai Hivatal, 2015/45, 2015. augusztus 24.
- Szabó, K.–Négyesi, Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. Közgazdasági Szemle, LI. évf. pp. 46–65.
- Voss, G. (1997): Zur Entwicklung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 333 „Entwicklungsperspektiven der Arbeit” H.10, pp. 33–58.

A CSALÁDOS MUNKAVÁLLALÓK MEGÍTÉLÉSE A MUNKAVÁLLALÓK SZEMSZÖGÉBŐL

HOW EMPLOYEES WITH FAMILIES ARE JUDGED BY WORKERS

DR. JUHÁSZ TÍMEA tanácsadó
Budapest

ABSTRACT

Nowadays, the question of quality of life is one of the most important organisational employment problems. A lot of organisations have already realized by now that they should help their workers with different family-friendly tools to solve this question.

The author has produced quantitative surveys with workers and employers to find out what kind of stereotypes are in relation to workers with family if such these approaches can be identified at all. How do workers with family behave in some organisational situations on the basis of the judgment of the two parties? Is it necessary to have another HR approach towards these employees?

Current study has not shown that there is a clear positive or negative discrimination against family workers, although family ties have some effects on some work-related ability.

1. Bevezetés

Napjainkban az életminőség kérdése az egyik legfontosabb szervezeti foglalkoztatási probléma. Sok szervezet már rájött, hogy segíteniük kell a munkavállalóknak, hogy különböző családbarát eszközökkel oldják meg ezt a kérdést.

A szerző kvantitatív felmérését készítette a munkavállalókkal és a munkáltatókkal annak érdekében, hogy kiderüljön, milyen sztereotípiák vannak a családi dolgozókkal kapcsolatban, ha ilyen megközelítések egyáltalán azonosíthatók.

Hogyan viselkednek a családban dolgozó munkavállalók egyes szervezeti helyzetekben a két fél megítélése alapján? Szükséges-e egy másik HR-megközelítés a munkavállalókkal szemben?

2. Szakirodalmi áttekintés

Az életminőség kérdésének felértékelődésével egyre inkább szignifikáns kérdéssé lépett elő a munkavállalók számára, hogy miképp tudják összehangolni a munkájukat a magánéletükkel. A hagyományos motivációs eszközök mellett a munka és magánélet összeegyeztetésének problematikája igen hangsúlyos e foglalkoztatási csoportot vizsgálva. Így a különböző atipikus foglalkoztatási formák, családi rendezvények, az otthon tartózkodó munkavállalókkal való kapcsolattartás, a gyermek napközbeni elhelye-

zésében történő segítségnyújtás, a kafitéria rendszerek számos eleme stb. próbálnak segíteni e kérdés enyhítésében, majd megoldásában (Juhász, 2014).

Ezek az eszközök különösen a családos munkavállalók számára könnyítik meg az összehangolást. Azonban e kérdésben nem szabad azt elfelejteni, hogy korábban számos vizsgálat alapvetően csak a 2 szülő családok esetében kutatta a munka és magánélet összeegyeztetésének problematikáját, miközben elfeledkeztek például az egyszülő családok kérdéséről (Lallukka és munkatársai, 2009).

A családos dolgozók megítélésével ugyanakkor számos nemzetközi szakirodalmi munka foglalkozik. Több tanulmány (Fuegen és munkatársai, 2004; Correll és munkatársai, 2007; Csehné, 2011) arra hivatkozik, hogy a gyermekkel rendelkező női munkavállalók kevésbé motiváltak, alkalmatlanok, már ami a végzettségüket és munkájukat illeti. Ezzel szemben azonban az apaság a férfiak számára additívan járul hozzá a munkájukhoz, miután ezzel ők lesznek a családban a kenyérkeresők.

E vizsgálati eredményeket erősíti Liberman (2007) *The Impact of Prescriptions on Workers' Experiences* című munkája, amelyben több kutatásra hivatkozik. Ezek egyrészt a nemi sztereotípiákhoz köthetőek. Ő többek között megemlíti, hogy míg a kisgyermekes nők, illetve a várandós édesanyák esetében sokkal több kritika jelenik meg mind a munkahelyi teljesítményüket, mind pedig az otthon ellátott kötelességeiket illetően, addig a férfiak esetében ez kevésbé jelentkezik.

Bizonyos munkahelyeken az elvégzendő munkafeladatok jellege is eltérő lehet, vannak ugyanis olyan munkák, amelyek nagyobb fizikai igénybevételt jelentenek, emiatt inkább férfiak végzik azokat (Vántus és munkatársai, 2011).

Correll (2007) még azt is kimondja, hogy a gyermek nélküli nők a szakmai sikerekre törekednek, és sokan az emberi kapcsolataikban is „hidegnek” tekintik őket. Bár külföldön jellemző és teljesen elfogadott, nálunk még mindig kevés nőt foglalkoztatnak részmunkaidőben, pedig igény lenne rá, és sokaknak megoldást jelentene (Oláh és munkatársa, 2012).

Czeglédi (2008:301) többek között arra mutat rá, hogy „a nők gyakran más szükségletüket elégitik ki a munkával, mint a férfiak, hiszen más értékeket látnak a munkában: fontosabb számukra az emberi kapcsolat, s a kudarcot is teljesen máshogy élik meg, mint a férfiak”.

Nguyen egy 2005-ös tanulmányában kifejti, hogy a munkaerőpiacon a vertikális szegregáció során a férfiak és a nők nemcsak eltérő foglalkozásokban dolgoznak, de különböző pozíciókban is vannak foglalkoztatva, és hogy a női alkalmazottak, csak bizonyos pozíció szintig tudnak eljutni egy szervezeten belül. A szerző továbbá úgy gondolta, hogy a munkahelyi szegregációhoz hozzájárul többek között a nemek képzettségbeli, pszichológiai és viselkedésbeli különbsége, a nemi sztereotípiák, valamint a szervezeti strukturális tényezők is.

Lundberg és Rose (2000) ugyanakkor rámutatnak arra, hogy az apák fizetése jellemzően magasabbról indul, mint a gyermekkel nem rendelkező férfiaké, és az apák munkaideje és fizetése emelkedik, amikor az anyák ideiglenesen távoznak a munkából.

A munkahelyi támogató légkör a nőknél jobban növeli a munkával és a családdal való elégedettséget, mint a férfiaknál (Drummond és munkatársai, 2016).

A munka és a magánélet egymásra gyakorolt hatását vizsgáló kutatások két irányból szoktak közelíteni a témához, amely irányokat a WIF és FIW betűszóval rövidítik, attól

függően, hogy a munkahelyi vagy a családi szintér a probléma kiindulási pontja. A WIF jelentése work interference with family; ilyenkor a munkahelyi probléma hat a magánéletre („hazaviszi a munkahelyi problémát”). A másik irány a FIW – a family interference with work kifejezés pedig arra utal, hogy az otthoni feszültség nyomja rá bélyegét a munkahelyi teljesítményre. Molnár (2016) 220 fővel végzett vizsgálata során nem talált szignifikáns különbséget a nemek alapján a WIF-FIW érzékenység között.

E tanulmányok tükrében nem véletlen tehát a kérdés, ami a szerzőben felvetődött, hogy a magyar munkaerőpiacon is megfigyelhetők e hasonló feltételezések a családos munkavállalókkal szemben. Lehet-e akár pozitívan, vagy negatívan megítélni ezt a csoportot, már ami teljesítményüket illeti. A szerző a tanulmányában hivatkozik majd korábbi, e témában végzett empirikus kutatásainak eredményeire is, amelyek során nem volt igazolható egyértelműen sem a negatív, sem a pozitív sztereotípiák. Igaz már az akkor is vizsgálatok során is kérdésként fogalmazódott meg a szerzőben, hogy a megkérdezettek válaszadói hajlandóságát miképpen befolyásolja az a tény, hogy a törvény szerint mindennemű diszkrimináció tilos a munkavállalókkal szemben.

3. A kvantitatív kutatás módszertana

A kutatás 2016-ban zajlott le. A kvantitatív vizsgálat során egy internetes kérdőívet kellett a szervezeteknek és a munkavállalóknak kitölteniük. Jelen tanulmány a dolgozók által megfogalmazott véleményeket tükrözi a családos munkavállalókról. A vizsgálatban 320 fő vett részt. A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt (nominális és metrikus skálákból). Az első kérdéscsoport a minta specifikálására fókuszált, a második kérdéscsoport a családos munkavállalók jellemzőit elemezte, végezetül a harmadik kérdéscsoport a dolgozók megítélését tárgyalta. A kiértékelés módszere az egy- és többváltozós statisztikai eljárások voltak, így gyakoriság, átlag, szórás vizsgálatok, és kereszttábla-elemzések.

A kutatás során számos hipotézis bizonyítása történt meg. Jelen tanulmány a következő megállapítás érvényességét vizsgálja:

Hipotézis:

A vizsgálatban részt vevők véleménye szerint létezik a gyermekes munkavállalókat érintő negatív szervezeti megítélés, és a munkájukkal kapcsolatos teljesítményüket negatívan befolyásolja, hogy családjuk van.

2009-ben a szerző (Juhász, 2014) már végzett hasonló témájú vizsgálatot, amely alapvetően a családos munkavállalókkal szembeni pozitív és negatív sztereotípiákat kutatta a szervezetekben. Az akkori kutatások azt mutatták, hogy nem volt azonosítható egyértelműen sem a negatív, sem a pozitív előítélet a családosokkal szemben. Kérdés, hogy a mostani minta esetében tetten érhető-e egyértelműen akár az egyik, akár a másik típusú sztereotípiák.

A mostani eredmények bemutatása a mintaspecifikálásával kezdődik:

A válaszadók kor alapján 45,6%-ban a 30 éves, vagy annál fiatalabbak közül kerültek ki, 43,8%-uk 30 és 50 életévűek voltak, míg a többiek (10,6%-ban) 50 évnél idősebbek.

A lakóhelyük szerint leginkább a közép-magyarországi régióban laktak (68,1%), míg a legkisebb %-ban a dél-alföldi régióban (1,9%).

A legmagasabb iskolai végzettség szerint csoportosítás alapján közel 40%-uk a mintának diplomával rendelkezett, míg kevesebb, mint 1%-a válaszadóknak csak 8 általánost végzett.

Családi állapotuk alapján leginkább házasságban voltak (36,1%), 23,8%-uk hajadonként élt, vagy egyedülállóként, 29,5%-uk ugyanakkor tartós kapcsolatban, míg a többiek elváltak, vagy özvegyek voltak.

A gyermekeik számát vizsgálva a családoso aránya 51,2% volt, míg a gyermekkel nem rendelkezőké (48,8%).

A munkahelyüket vizsgálva a válaszadók 62,8%-a magyar tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezetnél dolgozott (62,8%), és minden tízedik megkérdezett vegyes vállalatnál vagy teljes egészében külföldi tulajdonú cégnél volt alkalmazásban. Ugyanakkor a cégek méretét vizsgálva alapvetően 36,3%-ban nagyvállalatok voltak (36,3%), míg közel ötödük közepes méretű szervezetek.

4. A kvantitatív kutatás eredményei

A vizsgálatban a szerző rákérdezett arra, hogy bizonyos tulajdonságokra milyen hatással van az, ha valakinek családja van. Három válaszlehetőségből kellett a megkérdezetteknek választaniuk. A pozitív, a negatív, avagy a semleges hatást adhatták meg. Az 1. táblázat az adott jellemzők értékelését mutatja:

1. táblázat: Jellemzők megítélése (%)

Table 1.: Judgement of the features (%)

Jellemzők	Pozitív hatással van	Negatív hatással van	Nincs hatással
Koncentráció	29,4	35,3	35,3
Teherbírás	41,3	32,8	25,9
Motiváltság a feladathoz	52,8	7,2	40,0
Szakmai elköteleződés	30,9	16,3	52,8
Karriervágy	27,2	35,3	37,5
Pontosság az elvégzett munkában	35,9	15,3	48,8
Pontosság a határidőkben	33,1	20,9	45,9
Irányíthatóság	26,9	13,1	60,0
Rugalmasság a feladatok elvégzésében	37,5	23,1	39,4
Rugalmasság az időben	28,1	50,3	21,6
Osztott figyelem	50,3	20,3	29,4
Csapatmunkára történő hajlandóság	57,2	4,4	38,4
Szervezeti lojalitás	44,7	5,6	49,7
Megbízhatóság a feladatok elvégzésében	46,3	5,3	48,4
Megbízhatóság az szervezeti kapcsolatokban	40,6	5,0	54,4
Innovativitás a feladatvégzésben	31,6	11,3	57,2
Képzsre, tanulás történő hajlandóság	25,6	35,9	38,4
Tudásmegosztási hajlandóság	43,4	8,8	47,8
Kompromisszum-készség	63,4	6,6	30,0

Forrás: Saját táblázat

Az eredményekből megállapítható, hogy a következő tulajdonságokra van igen pozitív hatása, ha valakinek családja van: a kompromisszum-készség, a csapatmunkára történő hajlandóság, a motiváltság a feladathoz, és az osztott figyelem. Igen negatívan hat az időbeli rugalmasságra, a képzésre és a tanulásra történő hajlandóságra, a koncentrációra, és a karriervágyra. Viszonylagos semleges hatása van az irányíthatóságra, az innovativitásra a feladatvégzésben, és a szervezeti kapcsolatokban történő megbízhatóságra.

A szerző elemezte, hogy különböznek-e a gyerekes és a nem gyerekes válaszadók, illetve a diplomás és a nem diplomás megkérdezettek az adott jellemzők megítélését tekintve. A családos és a nem családos résztvevők esetében három jellemző esetében lehetett a szignifikáns eltérő véleményt azonosítani. Így a teherbírás (Pearson-féle Khi-négyzet: 9,494 df: 2 szign.: ,009 $p < 0,05$), a pontosság a határidőkben (Pearson-féle Khi-négyzet: 6,107 df: 2 szign.: ,047 $p < 0,05$), illetve a rugalmasság a feladatok elvégzésében (Pearson-féle Khi-négyzet: 17,447 df: 2 szign.: ,000 $p < 0,05$). Mindhárom változó esetében a gyermekkel rendelkező megkérdezettek messze erősebb pozitív hatást tulajdonítottak, mint a gyermek nélküliek. A diplomás és a nem diplomás válaszadókat vizsgálva a karriervágy (Pearson-féle Khi-négyzet: 6,354 df: 2 szign.: ,042 $p < 0,05$) és a képzésre és a tanulásra történő hajlandóságot (Pearson-féle Khi-négyzet: 6,258 df: 2 szign.: ,044 $p < 0,05$) vizsgálva volt szignifikáns a különbség. A negatív hatás aránya mindkét változó esetében igen magas volt a diplomások esetében.

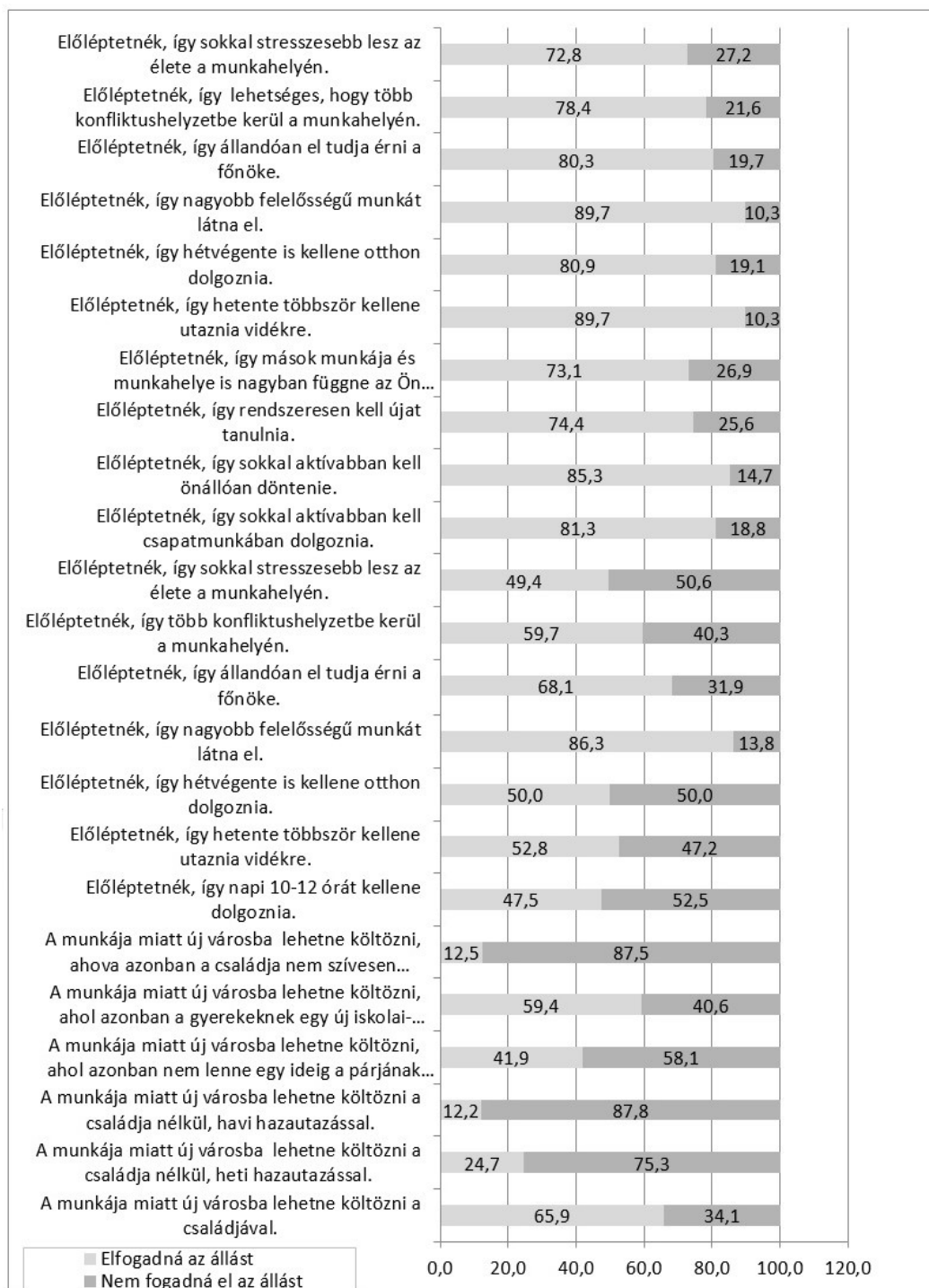
A válaszadóknak arra is válaszolniuk kellett, hogy véleményük szerint egy családos munkavállalót mi befolyásol egy állás elfogadásánál. A leginkább jellemző változók a megkérdezettek szerint az alapbér, a munkahely távolsága az otthontól, és a béren kívüli juttatások voltak, azaz a materiális előnyök mellett megjelent az életminőséget meghatározó egyik fontos tényező is. Ezzel szemben a válaszadók megítélése szerint egy nem családos dolgozóknak a bér és a béren kívüli juttatások mellett a harmadik legfontosabb tényező a karrier volt.

Voltak olyan kérdések a kérdőívben, amikor a válaszadóknak adott szituációkról kellett eldönteniük, hogy kit részesítenek előnyben a munkáltatók egy családos, vagy egy nem családos dolgozót, ha ugyanolyan képesítésük és tapasztalatuk van.

A családosok voltak kedvezőbb helyzetben a szabadságok kiadásánál, míg a nem családosok kerültek első körben a figyelem középpontjába például: a magasabb felelősségi körű feladatok kinevezésénél, a többműszakos munkarendnél, a túlóráknál, a munkaidőn kívüli utazásoknál, a tanfolyamoknál, és a szakmai konferenciáknál, azaz jellemzően a plusz időt és energiát igénylő munkákat tekintve.

Érdekes módon a megkérdezettek közel 9%-át érte már hátrányos megkülönböztetés bérezés terén, amiatt hogy családos. 5,3%-uk arról is nyilatkozott, hogy emiatt érte negatív megkülönböztetés a munkakörülmények tekintetében, míg 11,6%-uk az előmenetel során is tapasztalt hátrányos megkülönböztetést. Mindösszesen a válaszadók közel 14%-a vallott arról, hogy van a munkahelyén Esélyegyenlőség Terv. Közel fele a résztvevőknek azonban nem is tudott arról, hogy létezne-e ilyen a munkahelyén.

1. Grafikon: Szituációk megítélése (%)
Graph 1.: Judgement of the situations (%)



Forrás: Saját vizsgálat (N = 320)

Arra vonatkozóan, hogy miképpen tudják a munkájukat a családi teendőikkel összeegyeztetni meghatározott szituációkról kellett a résztvevőknek eldönteniük, hogy miképpen viselkednének családos dolgozók adott helyzetekben, így elfogadnának egy ilyen állást. Az *1. grafikon* eredményei azt mutatják, hogy a munka tartalmával, megvalósításával kapcsolatosan a családos munkavállalók alapvetően nyitottak és többségében elfogadják az olyan munkákat is, amely a családi kötıtségekkel nem mindig vannak összhangban. Ugyanakkor az is megfigyelhetı, hogy amikor már az egész családot érintı elvárás kezdeményez a munkáltató (így például egy költözéssel járó munkalehetıséget) igencsak megfogyatkozik az elfogadási hajlandóság.

Ez összecseng a korábban említett eredménnyel, miszerint az utazással járó munka, a távolság a munkahelytıl igen determináló kérdés egy munkalehetıség elvállalásánál. A családtól történı távolmaradás igen hangsúlyosan meghatározza, hogy egy családos munkavállaló vállalta-e az adott munkát, avagy sem.

Végezetıl 51.3%-a a válaszadóknak úgy érzi, hogy nem létezik negatív elıítélet a családos munkavállalókkal szemben. E tekintetben nem voltak különbözı véleményen a gyermekkel nem rendelkező és gyermekes munkavállalók. Ugyanakkor a diplomások és a diplomával nem rendelkezők már szignifikánsan eltérı véleményen voltak (Pearson-féle Khi-négyzet: 6,570 df: 1 szign.: ,010 $p < 0,05$) és jellemzően a diploma nélküliek (60,7%) érezték úgy, hogy nincs negatív elıítélet, szemben a diplomásokkal, akiknek csak 45,8%-a vélekedett így.

5. Összegzés

A tanulmány egy, a múlt évben végzett családos munkavállalókra vonatkozó felmérés néhány érdekes eredményét közölte. A vizsgálatok tükrében elmondható, hogy a szerző által megfogalmazott hipotézis az adott minta viszonylatában nem nyert bizonyítást. Igaz elmondható, hogy a családi kötıtségek hatással vannak a munkavállalók akár szervezeti megítélésre, akár a szervezetben nyújtott teljesítményére, de errıl nem lehet egyöntetően megállapítani, hogy ez negatív minısítéső lenne.

Habár számos vetületben lehet tapasztalni a hátrányos megkülönböztetést, így például a karrier vonatkozásában, ám azt is látni lehetett a mintában, hogy az ez irányú törekvéseiben a családos munkavállalók messze nem olyan motiváltak, mint a gyermektelenek. Ezek a kutatási eredmények tehát összecsengenek a szerző korábban végzett (Juhász, 2014) vizsgálataival, igaz sem akkor, sem most, nem lehetett azt kiszűrni, hogy a résztvevők válaszait mennyire befolyásolja az a tény, hogy törvényileg mindenemő diszkriminációs megkülönböztetés tilos bármilyen munkahelyen. Ennek a tényezőnek parciális hatását, a szerző véleménye szerint nagyon nehéz lenne kiszűrni, és mélyinterjú vizsgálati feltárást igényel.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Benjamin, L. (2007): The Impact of Prescriptions on Workers'Experiences
<https://workfamily.sas.upenn.edu/wfrn-repo/object/es3fu19mn8es2f2b>
- Czeglédi, Cs. (2008): Karrierősztönzők és karriertényezők szerepe a nők szakmai előrelépésében In: Svéhlik Csaba (szerk.) III. KHEOPS Tudományos Konferencia: Útkeresés az üzleti és a közszférában. 498. p. Konferencia helye, ideje: Mór, Magyarország, 2008. 05. 14. Mór: Kheops Automobil-Kutató Intézet, 2008. pp. 297–306.
- Correll, S. J.–Benard, S.–Paik, I. (2007): Getting a job: Is there a motherhood penalty? American Journal of Social Issues, pp. 279–302.
- Csehné, P. I. (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 1–2 szám, pp. 101–108.
- Drummond, S.–O'Driscoll, M.–Brough, P.–Kalliath, T.–Siu, O.–Timms, C.–Lo, D. (2016): The relationship of social support with well-being outcomes via work–family conflict: Moderating effects of gender, dependants and nationality. *Human Relations*. doi:0018726716662696
- Fuegen, K.–Biernat, M.–Haines, E.–Deaux, K. (2004): Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgements of job-related competence. *Journal of Social Issues*, 60, pp. 737–754.
- Juhász, T. (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon Kiadó.
- Lalluka, T.–Chandola, T.–Roos, E.–Cable, N.–Sekine, M.–Kagaminori, S.–Tatsuse, T.–Marmot, M.–Lahelma, E. (2009): Work-Family conflicts and health behaviors among British, Finnish, and Japanese Employees. *Int. J. Behav. Med.* 2010. pp. 134–142.
- Molnár, N. (2014): Munka–család konfliktus és a munkahelyi versengési klíma kapcsolata. Munka–család konfliktus és a munkahelyi versengési klíma kapcsolata.
- Lundberg, S.–Rose, E. (2000): Parenthood and the earnings of married men and women. *Labour Economics*, 7, pp. 689–710.
- Nguyen, L. L. A. G. (2005) Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60. pp. 111–134.
- Oláh, J.–Szilágyi, A. (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében. *Multi-kulturális Műhely Tanulmányok 2. Debreceni Egyetem Gyermekevelési és Felnőttképzési Kar Hajdúböszörmény* pp. 33–39.
- Vántus, A.–Técsy, A.–Mihók, S. (2011): Dolgozói megelégedettség a lótarásban. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia. Kecskemét. III. kötet. pp. 566–570.

A FEMINIZÁCIÓS HATÁSOK A HR-BEN ÉS MÁS SZAKMÁKBAN A CRANET-FELMÉRÉSEK ÉS A DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETŐ RENDSZER ADATAI ALAPJÁN*

FEMINIZATION EFFECTS IN HR PROFESSION AND BEYOND BASED ON CRANET AND GRADUATE CAREER TRACKING SURVEYS

Dr. KAROLINY MÁRTONNÉ egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

SIPOS NORBERT tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

Since the beginning, the labor-market was male-dominated; nowadays due to several reasons, the increasing presence of women in many jobs has led to feminization of some professions - including HR. The literature from US and Europe puts emphasis on a strategic integration of HR, while an increasing ratio of women is registered among the HR staff and HR managers. The labor-market evidence shows and several theories intend to explain the declining status and earnings of the female-dominated occupations. This paper cites the two most well-known theory groups regarding this effect: the queuing theory and the devaluation theory.

Based on one cross-sectional and two longitudinal studies using data from Cranet IHRM network we redefine the indicators of HR strategic integration. The paper investigates the characteristics of feminization and HR integration in four regions of the world in two consecutive Cranet surveys (2008/10 and 2014/16); also extends this focus on the Hungarian marketing, HR, and finance recent graduates based on Graduate Career Tracking System database 2011–14.

On the one hand, our empirical findings add new aspects of gender-effect on the strategic role of HRM in four regions of the world; further weaken the explanatory power of the two theories mentioned above. On the other hand, we present the revealed different stages of feminization in the three chosen areas of recent Hungarian graduates. Finally, we conclude that the glass ceiling seems to break in HR, and sticky floors no more influence the gender differences in earnings.



* Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

1. Bevezetés

A munkaerőpiacon a kezdetekben erőteljes férfi dominancia volt megfigyelhető, napjainkban viszont a szocio-demográfiai és gazdasági tényezők hatására a nők nagyobb mértékű beáramlása következtében számos szakma – a HR-t is beleértve – (el)nőiesedik. A különböző országokból származó és többféle szakmához, foglalkozáshoz kapcsolódó gyakorlati tapasztalatok, felmérési eredmények szerint a feminizáció (azaz egy-egy szakmában a nők arányának jelentős növekedése) az adott foglalkozás, szakma, leértékelődését, státuszcsökkenését eredményezi (Ehrenberg, Smith 2003).

Az egyes foglalkozásokat betöltők nemi arányváltozásainak, valamint a foglalkozásokhoz társuló pozitívumok-negatívumok kapcsolatát magyarázó két legismertebb elméletcsoport a sorban állási, ill. relatív vonzerő elmélet (Reskin, Roos 1990) és a társadalmi kirekesztés-, ill. leértékelés-elmélet (Murphy 1988; Reskin 1993; Steinberg 2001).

Az előbbi szerint a nők bizonyos pozíciókba történő áramlása két tényezőn múlik: egyrészt a munkaadó rangsorolja a potenciális munkavállalókat a preferenciái alapján; másrészt a munkavállalók is elkészítik a saját rangsorukat a munka jellemzői alapján. Ebből adódóan a férfiak inkább nem választanak olyan munkát, amely jellemzői nem felelnek meg a férfi tulajdonságoknak. Ez azt is jelenti, hogy a sorban állási elmélet szerint a státuszvesztés vezet egy szakterület (esetünkben a HR) feminizációjához.

Az utóbbi elmélet azt vizsgálja, hogy a vállalaton belüli, hatalommal rendelkező csoportok hogyan zárnak ki másokat a nagyobb befolyást biztosító pozíciókból a sajátjuk fenntartása érdekében. E szerint egy női HR vezető kinevezésével a HR részleg kevesebb hatalommal rendelkező, inkább adminisztratív és kevésbé a stratégiai funkcióvá válik, tehát a státuszvesztés a feminizáció következménye.

Mindkét megközelítés nagyban hagyatkozik tehát a nemekkel kapcsolatos kulturális hiedelmekre és mind a munkaadók, mind a munkavállalók munkával kapcsolatos, a foglalkoztatás időpontja előtti vagy utáni diszkriminációs hozzáállására.

2. A HR szakma és HR vezető profiljának alakulása Európában

A 20. század utolsó évtizedeiben számos jelentős politikai, társadalmi és gazdasági változás történt a világon, benne Európában. Először azonosítjuk a HR-re, mint szakmára, majd a HR részlegre vonatkozó hatásukat.

A HR részleg szerepét és fejlődését vizsgáló közismert kutatók (pl. Ulrich et al. 2009) és gyakorló szakemberek szerint számos tényező jelzi a HR státuszának alakulását. Olyanok, mint, hogy a HR részleg biztosítja-e a HR és a szervezeti célok hosszú távú illeszkedését; a HR menedzser a felső vezetés tagja-e; illetve hogy a HR és az üzleti folyamatok integrációja az üzleti teljesítmény fejlődését is maga után vonja-e.

Brewster és munkatársai (2006) már az új évezred elején az adminisztratív HR ki-szervezését, a HR funkcióknak a vonalbeli menedzsmenthez kerülését, valamint a racionalizáció és a gazdasági nyomás által indukált lean szempont dominanciáját vetítették előre. Ezzel párhuzamosan Gomez-Meija és társai (2004) a HR és az üzleti folyamatok integrációját, valamint a teljesítményre vonatkozó hatás részeként a HR-nek a straté-

giai pozíció felé történő elmozdulását várták. Truss és társai (2002) megítélése szerint a HR változása főként a HR vezetők kompetencia profiljától függ majd, miközben a női HR menedzserek arányának növekszik. Lazarova és társai (2013) a fenti tényezők közül öt tényezőt elemeztek, hogy a Cranet adatait felhasználva 6 európai régióban megállapítsák a HR 1995 és 2010 közötti változásait. Egyértelmű és egy irányba mutató empirikus bizonyítékot csak a HR szakma elnöiesedésére vonatkozólag találtak.

A HR feminizációját vizsgáló kutatások alapján a nők részvételének növekedése mind a férfiak, mind a nők számára elérhető jövedelmek nagyságának csökkenését eredményezték (Hardin 1991; Roos, Manley 1996; Perales 2010). A HR egy évszázados történelme során sosem volt alacsony a nők aránya a HR-ben, a legtöbbször jóval többen voltak a férfiaknál, és úgy tekintettek a HR-re, mint olyan szakmára, ami megfelelő a nőknek. Roos és Manley (1996) úgy találták, hogy szoros kapcsolat mutatható ki a HR szakmai státuszának csökkenése és a női részvétel növekedése között.

Reichel és társai (2013) ezt az összefüggést 10 éves periódust áttekintve 11 nyugat-európai Cranet ország adatai alapján vizsgálták a sorban állási, és a leértékelési elmélet alapján, a következő 3 hipotézis mentén:

1. A HR-en belüli feminizációs szint növekszik. Ezt minden országban sikerült kimutatni egy kivétellel (Dánia).
2. A HR növekvő feminizációja annak stratégiai integrációs szintjének csökkenéséhez vezet. Ezt a feltevést el kellett vetniük, mivel minden területen növekedés volt tapasztalható.
3. Amennyiben férfi helyett női menedzsert neveznek ki a HR élére, akkor a stratégiai integráció szintje csökken. Ezt a feltevést sem sikerült bizonyítani, mivel épp az ellenkezőjét tapasztalták.

Emellett számos olyan elemet, megközelítést javasolnak figyelembe venni, amely révén sikeresen fel lehet oldani az elméletek közötti ellentmondásokat: hierarchikus különbségek elemzése (lásd Baron, Bielby 1985; Goodman et al. 2003); a férfiak és nők státuszbeli különbsége és a nők diszpreferenciájának vizsgálata; az elméletek magyarázó erejének megkérdőjelezése; a demokratikus csoportok hatalmának ellenőrzése (Pfeffer & David-Blake 1987); a stratégiai integráció megközelítésének további pontosítása; valamint a kontextuális tényezők azonosítása különböző országok adatainak elemzése alapján.

3. A HR integráció és a nemi aspektusok kiterjesztett vizsgálata

Ebben a részben az elméleti áttekintés és a megelőző empirikus vizsgálatok megállapításaira és az azokból levonható tanulságokra építkezve vizsgáljuk a HR változásait és a HR-esek közötti nemi reprezentáció alakulását. Ehhez két adatbázis segítségével teszteljük a feminizáció és a státuszvesztesség közötti kapcsolat létezését: Cranet hálózati és Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR).

3.1. Az elemzés kiinduló hipotézisei

Az irodalomkutatás alapján e tanulmányunk két hipotézise a következő:

H1: A módosított stratégiai integrációs paraméter segíti feloldani a feminizáció és a HR osztály státuszváltozása közötti ellentmondásokat.

H2: A Magyarországon magasabb női részvétellel jellemzett szakmák (HR és marketing) esetében kisebb mértékű fizetésbeli különbség azonosítható a nemek szerint, míg a magasabb arányú férfi részvétellel működő pénzügyi szektorban a férfiak keresnek többet.

3.2. A kutatás módszertana

Elemzésünk két adatbázisra épít. Az egyik a legutóbbi (2014/16-os) Cranet felmérés, melyben a földrajzi elhelyezkedés alapján képzett 4 régió: Közép-Kelet-Európa (KEE), Európa KEE kivételével (EU nem KEE), nem európai angolszász (nem-EU Angolszász) és Dél-Kelet-Ázsia (DK-Ázsia) különbségeit is vizsgáljuk, összesen 2628 HR vezető válaszainak feldolgozásával.

1. ábra: A HR kölcsönös integrációjának szintjei

Diagram 1.: Scale of mutual integration of HR

Döntési folyamatba bevont HR területek száma	A HR menedzser tagja a felső vezetésnek	
	nem	igen
0	gyenge (1)	gyenge (1)
1		közepes (2)
2		
3	közepes (2)	erős (3)
4		
5	erős (3)	

Forrás: Karoliny et al. 2015: 9.

Karoliny és munkatársai (2015) vizsgálatai szerint a HR stratégiai integrációját érdemes a kétirányú kapcsolatrendszerként értelmezni és így operacionalizálni azt. Az egyik tényező így a HR vezető felsővezetői tagsága (igen vagy nem), a másik pedig az üzleti döntéshozók HR döntési folyamatokban való részvételének mértéke. Az utóbbit az 5 HR kulcsterületen (fizetések és juttatások, toborzás és kiválasztás, továbbképzés, munkaügyi kapcsolatok és munkaerő-állomány bővítés) döntési folyamataiban megvalósuló egyeztetések (a vezetés a HR részleggel történt egyeztetés után, HR részleg a menedzsmenttel történt egyeztetés után) száma határozza meg. A HR és az üzlet közötti vetületű integrációjának három szintje (gyenge, közepes és erős) az 1. ábrán látható.

A Cranet felmérések eredményeinek kiegészítésére a Diplomás Pályakövető Rendszer Frissdiplomások 2011–2014 adatbázisait használjuk fel a férfiak és nők közötti különbségek azonosítására három területen: HR, marketing és pénzügy. A HR közvetlenül kapcsolatban van az irodalomkutatás során feltárt területekkel, míg a marketinget és pénzügyet kontroll csoportként használjuk, mivel hipotézisünk szerint a marketing a HR-hez hasonló nemi arányokkal, a pénzügy pedig magasabb férfi aránnyal jellemzett. A devalvációs elmélet szerint a nők tekintetében negatív különbség meglétét várjuk a

HR és a marketing esetében. Mivel a DPR nem alkalmas stratégiai integráció mérésére, így több korlátozó tényezőt állítunk fel, és a következő két területre fókuszálunk:

- Milyen különbségek azonosíthatóak a nemek mentén a menedzserek között a három szakterületen?
- Milyen eltérések (ha egyáltalán) láthatóak a nemek között a bérek tekintetében?

Az előbbi a fő kutatási irányunk vizsgálatához járul hozzá, míg a fizetés a devalvációs elmélet eredményességét ellenőrzi.

A DPR adatbázis összes válaszadója felsőfokú végzettséggel rendelkezik (vagy legalább abszolutóriumot szerzett). Ez jelentős szűkítést jelent, továbbá azon válaszadókra fókuszálunk, akik már a felsőfokú tanulmányaik elején is a munkaerőpiacon voltak. Mindezek figyelembe vételével a 90 739 főből 2327 fő 1, 3 és 5 éve abszolutóriumot szerzett maradt az elemzésben. Összességében a következő tényezőket ellenőrizzük: életkorbeli sajátosságok (30 év vagy fiatalabbak vs. idősebbek); nemi különbségek (férfiak és nők között); pozícióhoz kapcsolódó eltérések (vezetők és nem vezető beosztásúak).

3.3. 2014/16-os Cranet felmérés eredményei

Annak ellenére, hogy a női HR vezetők teljes mintabeli aránya (58,2%) meghaladja a férfiakét, feminizációs hatás szempontjából két szegmensre célszerű osztani azt. Ezek Közép-Kelet-Európa és a többi vizsgált régió. A női HR vezetők részaránya KKE-ban a legmagasabb (79,9%), míg a második helyen e tekintetben a nem-EU Angolszász régió áll (58,3%). A további két régióban a férfi-női HR vezetői arány meglehetősen kiegyensúlyozott (50–50%). Ez összességében azt jelzi, hogy a HR menedzseri pozícióra a női túlsúly (vagy azonos mérték) jellemző minden vizsgált földrajzi területen.

1. táblázat: A HR integráció szintjeinek megoszlása a világ négy régiójában, Cranet 2014/16

Table 1: Distribution of HR integration levels in four regions of the world, Cranet 2014/16

HR integráció szintje	HR menedzser válaszadók									
	KKE		EU nem KKE		nem-EU Angolszász		DK-Ázsia		Összesen	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Erős	349	68,7	1245	79,9	341	84,2	128	81,5	2063	78,5
Közepes	94	18,6	186	11,9	42	10,4	21	13,4	343	13,0
Gyenge	65	12,8	128	8,2	22	5,4	8	5,1	223	8,5
Összesen	508	100	1559	100	405	100	157	100	2629	100

Forrás: a Cranet 2014/16 alapján saját szerkesztés

A nők dominanciája a HR-en dolgozók között vitathatatlan, az előző vizsgálathoz képest (2008/10) a KEE-n belül ebben kis mértékű csökkenés volt tapasztalható, míg a többi régióban nem változott a helyzet. A KKE és a világ többi része közötti különbség lehetővé teszi tanulmányunk alapkérdésének ellenőrzését, amit úgy valósíthatunk meg, hogy a stratégiai integráció szintjének megoszlását és az átlagértékek különbségét vizsgáljuk az egyes régiókban (2. táblázat).

A HR általános integrációs szintje a teljes mintában magas, mint ahogyan a kölcsönös integráció indikátora is 78,5%-ot jelez. Ez jelentős növekedés a 2008/10-es időszakhoz képest, amikor az erősen integráltak aránya „csupán” 59,0%-ot tett ki. A régiók a KKE-t kivéve ugyanezekkel az arányokkal jellemezhetőek, az átlaghoz képest nem szignifikáns különbségekkel. KKE az egyetlen outlier, minthogy a legnagyobb arányú közepes és gyenge szintű integrációval is jellemezhető.

2. táblázat: A HR integrációs szint átlagos mértéke nemek szerint, Cranet 2014/16
Table 2.: Average level of integration of HR by genders of HR directors, Cranet 2014/16

HR menedzser	KKE	EU nem KKE	nem EU Angolszász	DK-Ázsia	Összesen
Nők	2,57	2,72	2,79	2,83	2,70
Férfiak	2,52	2,71	2,79	2,69	2,70
Összesen	2,56	2,72	2,79	2,76	2,70
Mann-Whitney teszt (p-érték)	0,663	0,957	0,616	0,251	0,571

Forrás: a Cranet 2014/16 alapján saját szerkesztés

Ezek az eredmények látszólag megegyeznek a devalvációs elmélet megállapításai-val, azaz a HR területen dolgozók magas fokú női arány alacsonyabb szintű stratégiai integrációval párosul (ahogyan az a KKE esetében látható), ugyanakkor a 2. táblázat alapján ez megkérdőjelezhető. Egyrészt a HR integráció általános szintje az egész mintára vonatkozólag a nemekre vonatkozólag semleges képet mutat. Ez két régióban is igaz: EU nem KKE és DK-Ázsia. Másrészt a KKE és DK-Ázsia női menedzserek átlagos integrációs szintje meghaladja a férfiakét.

Ezek a megállapítások alátámasztják az irodalmi áttekintésben ismertetett két tanulmányt, így ugyancsak megkérdőjelezi a devalvációs elmélet érvényességét. A szakirodalom fejlődéséhez való hozzájárulása jelen tanulmányunknak – a HR stratégiai integráció újrafogalmazott paramétere, valamint a feminizáció és a HR státusz evolúciója közötti ellentmondás feloldása – kérdéses annak ellenére, hogy a stratégiai integráció mérése és fogalma eltérő a többi ismertetett tanulmányhoz képest.

3.4. 2011–2014-es DPR felmérések eredményei

A Cranet 2014/16-os felmérés fent vázolt megállapításai a DPR segítségével ellenőrizve – a 3. táblázat tanulsága szerint a HR szakterületre vonatkozóan – megerősíthetők. Az életkorokat is figyelembe véve mind a menedzserek, mind az összes válaszadó tekintetében a HR területén tapasztalható a legmagasabb feminizációs szint. A marketing és a pénzügyi területen dolgozó válaszadók esetében a mintával megegyező arányok láthatóak minden tényező mentén, ami a férfiak és nők közötti normális elosztás meglétére utalnak.

A női HR menedzserek magasabb aránya még erőteljesebben jelentkezik a 30 évesek vagy a még fiatalabbak körében. 10 fiatal HR vezetőből ugyanis 9 nő, miközben a marketing és pénzügy esetében ez csupán 6 főt tesz ki. A fiatalabb korosztályból a marketing területen dolgozók $\frac{3}{4}$ -e is nő, ami erre a munkaerőpiacra történő nagyobb mértékű beáramlásukat jelzi. A pénzügy esetén nincs különbség ebből a szempontból a két életkori csoport között.

3. tábla: Menedzser válaszadók száma a DPR mintában és a nemek aránya a HR, marketing és pénzügyi területen dolgozók körében, 2011–14

Table 3.: Manager respondents of the GCTS sample and gender rates of HR, Manager, and Finance staff, 2011–14

Indikátorok/ Szakterületek életkor szerint	HR			Marketing			Pénzügy			Összesen		
	30>= X	30<X	Össz.	30>= X	30<X	Össz.	30>= X	30<X	Össz.	30>= X	30<X	Össz.
1. Menedzserek száma	47	49	96	143	44	187	119	175	294	309	268	577
2. Női válaszadó menedzserek aránya (%)	87,2	75,5	81,3	64,3**	63,6	64,2	63,9*	68,6*	66,7	67,6	69	68,3*
3. Válaszadók férfi–női aránya (%)	87–13	80–20	86–14	75–25	68–32	74–16	73–27	75–25	74–16	76–24	74–26	76–14

* A különbség szignifikáns 5%-os szinten.

** A különbség szignifikáns 1%-os szinten.

Forrás: a DPR 2011-14 alapján saját szerkesztés

4. tábla: A DPR válaszadók havi nettó jövedelme pozíció, nem és életkor alapján a HR, marketing és pénzügyi területeken, 2011-14, ezer Ft

Table 4.: Monthly net income of GCTS respondents by position, gender and age for HR, Manager and Finance professions, 2011-14, in thousand HUF

Pozícióhoz köthető havi nettó jövedelem/ Szakterületek életkor- csoportok szerint	HR			Marketing			Pénzügy			Összesen		
	30>= X	30<X	Össz.	30>= X	30<X	Össz.	30>= X	30<X	Össz.	30>= X	30<X	Össz.
Menedzser, nő	266	285	275	215	320	240	237	216**	224**	233	246**	239**
Menedzser, férfi	270	332	311	250	373	280	246	329**	293**	250	338**	290**
Nem menedzser, nő	201	228	205	180**	194*	182	180**	178**	179**	185**	186**	185**
Nem menedzser, férfi	189	254	201	247**	258*	249	213**	219**	215**	217**	228**	220**
Összesen, nő	211	254	220	190**	249	200**	186**	190**	188**	193**	208**	197**
Összesen, férfi	201	301	234	249**	319	264**	219**	267**	236**	226**	280**	243**

* A különbség szignifikáns 5%-os szinten.

** A különbség szignifikáns 1%-os szinten.

Forrás: a DPR 2011–14 alapján saját szerkesztés

Ellenőriztük azt is, hogy a menedzserek közötti női–férfi arány eltér-e a területen dolgozók összes arányától. A Pearson féle Chi-négyzet teszt megerősíti, hogy a nők alulreprezentáltak a marketing és pénzügy menedzserei között, elsősorban a fiatalabbak között, míg a HR nem mutat különbséget. Ez előre vetíti a jövőbeli igényeket, valamint a nők reprezentáltságának növekedését, első sorban a marketing szakterületen belül. Ebből adódóan pénzügyi területen jelentkező férfi dominanciával kapcsolatos előzetes feltevésünk nem igazolódott teljes mértékben.

A három kiválasztott szakmában a nemek arányainak megoszlása alapján megállapítható, hogy a HR területen a feminizáció magas szintű. A devalvációs elmélet alapján

azt vártuk, hogy a nők és férfiak között – mind a menedzserek, mind a nem menedzserek körében – csupán kis mértékű vagy semmilyen különbség sem lesz. A marketing terület feminizációs minősítése kérdéses, így az ellenőrzött elmélet alapján várható lenne eltérés a jövedelem tekintetében. A pénzügyi szakterületnél pedig az eltérésnek mindenképpen kimutathatónak kellene lennie. A statisztikai különbséget csillaggal jelöltük az egyutas varianciaanalízis (Levene és Welch teszt) segítségével.

Ahogy az a 4. táblázatból egyértelműen látszik, a marketing, pénzügy és az egész mintára vonatkozólag szinte minden alcsoportnál szignifikáns a nettó jövedelmek közötti különbség a férfiak javára. A HR területen dolgozóknál pedig nincs semmilyen eltérés. A marketing esetében a nem menedzserei szinten látható különbség, ami azt mutatja, hogy ez a szakterület a feminizáció egy küszöbszintjén áll. Végezetül a pénzügyi szakma jelenti a férfiak „utolsó fellegvárát” a jövedelmek havi nettó szintjének, valamint a nagyobb mértékű férfi menedzserek arányát tekintve.

Összességében alátámasztottuk a korábbi feltevéseinket a 2011–14-es DPR adatbázisok eredményei alapján. A HR szakma erőteljesen feminizálódott, a marketing esetében a folyamat elért egy megragadható küszöbszintet, míg a pénzügy még sikeresen megőrzi a férfiak számára biztosított pozitív tulajdonságait. Ezek az eredményeink tehát – a korlátozó tényezők figyelembe vételével – megerősítik a devalvációs elmélet érvényességét.

4. Konklúzió, további kutatási irányok

Csak a DPR adatbázis mutat releváns megállapításokat a sorban állási és leértékelési elmélet kapcsán, bár a DPR is sok korlátozó tényezőt vesz figyelembe, egy viszonylag szűk mintára vonatkozólag (frissdiplomások Magyarországon). A 2014/16-os Cranet felmérés a női HR vezetők aránya tekintetében KKE régióban született eredményei egyrészt ugyan összhangban állnak a leértékelési elmélettel, másrészt azonban kérdéses, valamint statisztikailag nem megalapozott a férfiak nagyobb arányú stratégiai integrációja a többi vizsgált régióban.

Összességében a 2011–14-es DPR adatbázisok megerősítették az előzetes feltételezéseinket. A HR szakma teljesen elnőiesedett, a marketing esetében a folyamat már elindult, úgy néz ki, hogy a férfi túlsúlyt a pénzügyi terület biztosítja egyedül. Ezek a megállapítások a leértékelési elmélet érvényességét bizonyítják a korábban ismertetett keretek figyelembe vételével.

A jövőre vonatkozólag új kutatási területek feltárását, új irányok ellenőrzését javasoljuk, mivel a sorban állási és leértékelési elméleteket számos alkalommal megkérdőjelezték (és nem csak a HR területén):

- Heilman (2001) a vizsgálatában megállapítja, hogy a nemek közötti különbségek a pozícióhoz kapcsolódó sztereotípiáknak való megfelelési szándék függvénye. Ez a megközelítés alátámasztja azt a sztereotípiát, amely szerint a nők nem alkalmasak a menedzserei pozíciók betöltésére, valamint megmagyarázza az egyes csoportok hatalmi erejét és a HR menedzserek közötti magasabb női arányt a KEE régióban, ami nehezen fog az üvegplafon összetöréséhez vezetni.
- Pichler és munkatársai (2008) szerint a stratégiai HR gyakorlata és a HR menedzserek nemi összetétele nem mutat szignifikáns kapcsolatot, ami teljességgel

szemben áll a népszerű felfogással, amely szerint a HR stratégiai integrációja és a HR feminizációja egymással ellentétes hatással bírnak. Inkább azt támasztja alá, hogy a HR pozíciót a felsővezetés részeként inkább férfi, mint női munkaként tekintik, ebből adódóan szembesülnek a nők az üvegplafonnal.

- Az önkéntes kiválasztódás elmélete alapján a nők kevésbé gyakran folyamodnak előléptetéshez vagy fizetésemelést kéréséhez saját kezdeményezésre (Kee 2006). Ez a megközelítés mind az üvegplafon, mind a ragadós padló létét alátámasztja.

Tanulmányunkban a női menedzserek esetében nem látható alacsonyabb szintű stratégiai integráció még a 4 régió belüli arányok közötti különbségek ellenére sem. Ez azt is jelenti, hogy a kutatók által hosszú távon feloldhatatlannak tartott üvegplafon egy relatíve rövid, 6 éves időtávon mégiscsak törhetőnek bizonyult. A DPR és az Adminisztratív Adatbázisok Adatbázisa kvantitatív bizonyítékot szolgáltathatnak a tendenciák megváltozására nem csak a HR-en belül, de más területeken is. A DPR kis mértékben járul hozzá a teljes kutatási területhez, ugyanakkor jelentős eredményeket mutatott ki a HR, a marketing és a pénzügy szakmák esetén.

Zárásként megállapítjuk, hogy miközben a HR területén a nők „üvegplafon”-ja töredezni látszik, a nemek közötti különbségek magyarázatában a „ragadós padló” kevésbé meghatározó elem.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Baron, J. N. & Bielby, W. T. (1985): Organizational barriers to gender equality: Sex segregation of jobs and opportunities. In: Rossi, A. (ed.), *Gender and the Life Course*. Aldine, New York, pp. 233–51.
- Brewster, C., Wood, G., Brooks, M., & Van Ommeren, J. V. (2006): What determines the size of the HR function? A cross-national analysis. *Human Resource Management*, 45 (1): pp. 3–21.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. (2003): *Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika*. Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004): *Managing Human Resources*. Pearson /Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Goodman, J., Fields, D. & Bulum, T. (2003): Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28: pp. 475–501.
- Hardin, E. (1991): The integration of women into professional personnel and labour relations work. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2): pp. 401–23.
- Heilman, M. E. (2001): Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57: pp. 657–674.
- Karoliny, M., Bálint, B. & Galambosné Tiszberger, M. (2015): Contradicting Gender-effects on Strategic Role of HRM in Four Regions of the World. *Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*, 20(3): pp. 25–36.
- Kee, H. J. (2006): Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *Economic Record*, 82: pp. 408–27.
- Lazarova, M., Mayrhofer, W. & Brewster, C. (2013): 'Plus ça change, plus c'est la même chose' In: Parry, E., Stavrou, E. & Lazarova, M. (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan, London, 11–34.

- Murphy, R. (1988): *Social Closure: The Theory of Monopolization and Exclusion*. Oxford: Clarendon Press.
- Perales, F. (2010): *Occupational Feminization, Specialized Human Capital and Wages: Evidence from the British Labour Market*. ISER Working Paper Series. University of Essex: Institute for Social and Economic Research.
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1987): The effect of the proportion of women on salaries: The case of college administrators. *Administrative Science Quarterly*, 32: pp. 1–27.
- Pichler, S., & Simpson, P. A. & Stroh, L. K. (2008): The glass ceiling in human resources: exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management*, 47(3): pp. 463–479.
- Reichel, A., Brandl, J. & Mayrhofer, W. (2013): New Captain but a Sinking Ship? The influence of HR director's Gender on the Status of the HR Department – A longitudinal Study. In: Parry, E., Stavrou, E. & Lazarova, M. (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan, London, pp. 33–53.
- Reskin, B. (1993): Sex segregation in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 19: pp. 241–71.
- Reskin, B., & Roos, P. (1990): *Job queues, Gender queues. Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Temple University Press, Philadelphia, PA.
- Roos, P. A., & Manley, J. E. (1996): Staffing personnel: Feminization and change in human resource management. *Sociological Focus*, 39(3): pp. 246–261.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002): Paying the piper: Choice and constraints in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*. 12(2): pp. 39–63.

Munkaerőpiac rovat

MUNKAERŐ- ÉS TEHETSÉGHÍÁNY KÖZÖTTI PÁRHUZAMOK ÉS KÜLÖNBBSÉGEK

PARALLELS AND DIFFERENCES BETWEEN LABOUR AND TALENT SHORTAGE

HÉDER MÁRIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

Parallel handling unemployment and the problem of labour shortages are inevitable features of nowadays' labour market situation that affects employees and employers at the same time. Labour shortage is substantively more often identified as the state of talent shortage in substance – in Hungarian language use it has not been embedded yet. By the substantive examination of the two concepts it can be concluded that there are many parallels between them but these concepts are not exactly the same. Labour shortage means a general, market-wide shortage of labour force. Talent shortage includes a smaller scale of shortage, that is related to the scarcity of quality workforce. Possible solutions for the problems that are caused by the moderate quantity of quality; workforce (general labour force shortage or talent shortage), can be categorised. Before the choice of solution strategy, it is important to clarify the type of shortage at the organisation because it would allow choosing the action plan which is optimally applicable and necessary.

1. Bevezetés

Az AON Hewitt (2015) „Magyarországi elkötelezettségi trendek és tanulságok” című vizsgálatának keretében megállapította, hogy a hazai piac tekintetében a munkaerőhiány egyre nagyobb frusztrációt okoz a munkahelyeken, amit csak fokoz a vállalatok évek óta tartó küzdelme a tehetségek megszerzéséért és megtartásáért. A kutatás eredményei is hitelesen fókuszálnak arra, hogy a munkaerőhiány és a tehetséghiány aktuálisan jelen van gazdasági szinten. Annak érdekében, hogy a két fogalmat össze tudjuk hasonlítani célszerű mindkettőt önállóan is értelmezni. Azzal kapcsolatban, hogy mennyire aktuális a téma feldolgozása a Google.hu weboldalon talált eredmények is árulkodnak, míg a „munkaerőhiány” kifejezésre 185 000 találatot, addig a „tehetséghiány” 898 találatot adott ki a keresőoldal 2017 tavaszán. A számok közötti hatalmas eltérés jól mutatja, hogy a tehetséghiány kifejezés hazai szinten nem túlságosan kutatott és elemzett kérdés, ezért az ezzel kapcsolatos kutatások segíthetnek elmélyíteni az eddigi ismereteket. Tekintve, hogy nem egy teljesen új keletű problémával állunk szemben, így már léteznek a munkaerő mennyiségi és minőségi dilemmáit szolgáló felzárkóztató kezdeményezések, azonban azok csoportosítása tovább segíthet egysze-

rősíteni egy esetlegesen alkalmazható keretrendszert, ami hosszútávon hozzájárul a probléma pontos azonosításában és az optimális megoldási stratégia kiválasztásához. A kutatás elsődleges célja tehát, hogy „tehetséghiány” fogalmát munkaerő-piaci szempontból elkülönítsem a gyakran szinonimájaként használt „munkaerőhiány” fogalomtól. A definiáláson túl a lehetséges kezelési és megoldási stratégiák csoportosítására is kísérletet teszek, megalkotva ezzel egy esetleges megoldási keretrendszert, ami által könnyebben azonosíthatóvá válnak az egyes szükséges megoldási lépések.

2. A munkaerőhiány és tehetséghiány közötti főbb tartalmi különbségek összefoglalása

A *munkaerőhiány* a legegyszerűbb meghatározás alapján a „*munkavállalókban való hiány*” (ÉKsz, 2003). Ennek mértékét Kornai (2014) értelmezésében az üres munkahe-lyek száma mutatja. Gábor (1990) szerint munkaerőhiány esetén egy olyan munkaerő-piaci egyensúlytalanságról beszélünk, amikor a kialakult bérszinten a munkáltatók egy része nem, vagy csak bizonyos idő elteltével találja meg a számára szükséges munka-vállalót. Nagyon leegyszerűsítve a munkaerő iránti túlkeresletet mutatja ez az állapot, aminek lényege, hogy a munkaerő-kínálat és munkaerő-kereslet szakmai, foglalkozási vagy területi szerkezetében átrendeződés, s ennek következtében meg nem felelés ala-kul ki (Hevesiné, 2013). Ebből következik, hogy a munkaerőpiacot közvetlenül a ke-reslet-kínálat viszonyai határozzák meg, ami egyben azt is eredményezi, hogy a mun-kaerő oda áramlik, ahol munkaerőhiány van, azaz, ami számára egyéni szempontból kifizetődő (Juhász et al, 2011). A Collins English Dictionary (2014) által megfogalma-zottak alapján a munkaerőhiány (angolul: labour shortage) leginkább szűkösséget vagy teljes mértékű hiányt jelent az alkalmazáshoz megfelelően képzett jelöltekből.

A „tehetséghiány” kifejezés újszerűségét leginkább az támasztja alá, hogy a Magyar Értelmező Kéziszótárban nem található a kifejezéshez rendelt jelentés, tehát annak értelmezésekor a terület kutatói által leírtakra lehet leginkább támaszkodni. Ez mind-azonáltal azt is jelenti, hogy egy viszonylag fiatal, a magyar nyelvhasználatban jelenleg még nem túlságosan elterjedt kifejezéssel van dolgunk. Az egyik legegyszerűbb hazai megfogalmazás szerint a „tehetséghiány” a tehetségek iránt megnövekedett keresletet és a rendelkezésre álló tehetségkínálat csökkenését jelenti (Balogh, 2014). Szabó (2011) szerint, relatív, vagyis *minőségi* munkaerőhiányként azonosítható a tehetség-hiány. A Manpower (2012) leírása alapján kapcsolható a „jó” szakemberek hiányához, akik megfelelő technikai és szakmai tapasztalattal rendelkeznek és hiányuk egyértelmű lassulást okoz a szervezeti mindennapokban. Vannak azonban kutatások, melyek a tehetséghiányt abszolút mértékben azonosítják a munkaerőhiánnyal, többek között ilyen kontextusban alkalmazza Rácz (2013) is a fogalmat, mikor azt írja, hogy a világ-gazdasági válság hatására a munkaerőpiacon egyszerre jelentkezik a munkaerő túlkíná-lat és a tehetséghiány is. Létezik értelmezés, mely a tehetséget és a tudást hasonló je-lentéssel ruházza fel, aminek eredménye a tehetséghiány és tudáshiány megközelítőleg egyenlő értelmezése. Jó példa erre Szabó (2011) megfogalmazása, miszerint a humán tőke és a tudás központi mivolta a gyakorlati életben és elméleti szinten is elemi mó-don hozza magával a tehetségekkel kapcsolatos nehézségek vizsgálatának fontosságát.

A Manpower (2013) beszámolójában a tehetséghiányt az előző évtől kissé eltérően a szakmai készségekhez (hard skills) illetve az általánosságban vett munkaerőhiányhoz köti „Az amerikai kontinensen leginkább a megfelelő technikai, szakmai készségek valamint általánosságban a jelentkezők hiánya okozza a tehetséghiányt”.

A fogalmak külön értelmezése után összegzőképpen elmondható, hogy míg az általánosságban elterjedt munkaerőhiány fogalmát a témát kutató és magyarázó szakirodalmak megközelítőleg azonos kontextusban írják le és alkalmazzák, addig a tehetséghiánynál sokkal több réttű megközelítés jellemző a fogalom tekintetében. A fogalmak értelmezésének lehetőségeit az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány értelmezésének lehetőségei

Table 1.: Opportunities to interpret shortage of labour and talent

Munkaerőhiány	Tehetséghiány
Mennyiségi hiány	Minőségi hiány
	Jó/kiváló szakemberek hiánya
Megfelelően képzett jelöltek hiánya	Tudáshiány
	Szakmai készségek hiánya
	Munkaerőhiány

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés (2017)

Ezen túl az összehasonlításból kiderül, hogy az egyik legfőbb kiemelendő eltérés az, hogy míg a munkaerőhiány egy nagyobb halmazt alkotva foglalja magába az összes olyan munkaerőt, aminek a jelenléte szükségeltetik a munkaerőpiacon, addig a tehetséghiány egy kisebb halmazként a munkaerőhiányon belül jelenik meg. Ebből kiindulva megállapítható az is, hogy míg minden tehetséghiány munkaerőhiányt jelent a gazdaságban, addig nem minden munkaerőhiány lesz tehetséghiány is egyben. A tehetséghiány kifejezés használata így a munkavállalók azon szűk rétegére vonatkozik, akik piaci versenyelőnyhöz juttathatják a foglalkoztatóikat bizonyos személyes tehetségükön keresztül. Gazdaságilag vett értékük ennél fogva fordítottan arányosnak tekinthető elérhető mennyiségükkel. Ennél fogva az is megállapítható általánosságban, hogy míg a munkaerőhiány egy mennyiségi hiányt takar, addig a tehetséghiány minőségi hiányként jelentkezik a munkaerőpiacon. Ez azt jelenti, hogy ameddig sok esetben van mennyiségben megfelelő számú jelentkező egy pozícióra, addig minőségi szempontból kifolyólag nem alkalmazhatóak az adott munkakörben. Ezen túl azt kiemelendőnek tartom, hogy a munkaerőhiány fogalmának értelmezésekor továbbra is fontos szempont marad a humán erőforrás menedzsment egyik alapvető célja, hogy a megfelelő embert, a megfelelő helyen tudjuk alkalmazni. Ez a szemlélet azonban nem azonos a tehetséges munkavállalóval, mivel munkaerő-piaci szempontból a tehetséges munkavállaló az lesz, aki nem csak egy helyen tud helyt állni, hanem „több fronton” is bevethető.

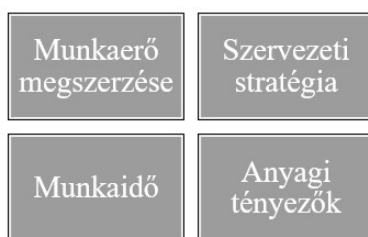
3. A munkaerőhiány és tehetséghiány lehetséges megoldásai és azok csoportosítása

A fogalmak rövid feltárását követően egyértelműen megállapítható, hogy bár nagyon közeli jelentéssel bír a két szóban forgó munkaerőpiacot jellemző állapot tartalmi szempontból vannak eltérések, melyek felett nem érdemes szemet hunyni. Eltérő problémákra eltérő megoldások a leginkább hatékonyak – köznyelvi hasonlattal élve: bármilyen fájdalom esetén alkalmazhatók fájdalomcsillapítót, de attól nem szűnik meg a problémánk, csupán időlegesen tompítjuk azt. Annak érdekében tehát, hogy egy problémát megfelelően tudjunk kezelni fontos azt a lehető legjobban megismerni, ezért azt gondolom, hogy mielőtt egy szervezet azonnali megoldást eszközölne munkaerő problémáira, gondosan vizsgálja meg a saját szempontjából fennálló helyzetet és utána célzottan kezdjen bele nehézségeinek felszámolásába. Érdekesség azonban, hogy bár a munkaerőhiány következtében az állásbetöltési nehézség problémája egyértelmű azonosításra lelt (European Commission, 2015; Matheika–Palócz, 2017) a Manpower 2015 (a), és 2016-os felmérése és Karácsony (2015) alapján is megállapítható, hogy konkrét stratégiája a kutatásban felmért szervezetek sokaságának nincs a helyzet kezelésére. Ettől függetlenül természetesen vannak a két említett problémával (munkaerőhiány és tehetséghiány) szemben tudatosan fellépő és hosszútávon ilyen szinten is tervező szervezetek, melyek konkrét törekvéseket tesznek a megoldás érdekében. A legjobb munkahelyre vonatkozó felmérés (AON Hewitt, 2014) eredményei alapján elmondható, hogy bár a szervezetek nagy része még mindig figyelmen kívül hagyja azokat a programokat szervezeti szinten, ami képes azonosítani a kiemelkedő tehetségeket összességében csökkenő tendenciát mutat ez a vállalati hozzáállás. Míg 2013-ban a felmért cégek közül 56%-ban volt jellemző a tehetséggondozó programok alkalmazása, addig 2014-ben ez a szám már 71%-ra nőtt. Az alkalmazott programok közül a leggyakoribb megoldásokat összegyűjtve külön-külön megvizsgálhatóak az egyes lehetőségek, az azok közötti különbségek és hasonlóságok. Az összehasonlító táblázatok értelmezése előtt azonban fontos figyelembe venni azt, hogy a két vizsgált megoldásra váró munkaerőpiaci állapot szoros kapcsolatban áll egymással. Abból kiindulva tehát, hogy a munkaerőhiánynak része a tehetséghiány az következik, hogy általánosságban tekintve a munkaerőhiány kezelésére alkalmas megoldások hatással lehetnek a tehetséghiányra is, azonban a hatékonyság fokozása érdekében speciálisabb megközelítést igényelve léteznek olyan lehetőségek, melyek kifejezetten csak a tehetséghiányt célozva tudnak eredményesek lenni.

Az összehasonlítás elkészítésénél kifejezett cél volt a két terület azonos szempontok mentén való összehasonlítása ezen túl pedig a szervezeten belül és azon kívül található lehetőségeknek az elkülönítése is, ami még inkább egyértelművé tud tenni egy esetlegesen erre a csoportosításra épülő cselekvési tervet. A megoldási lehetőségeket négy tekintetben vizsgáltam meg, ahol a következő területek jelentették a főbb csoportokat (*1. ábra*). A területek összehasonlítását a munkaerő megszerzésének lehetséges megoldási aspektusaiból kezdtem el megvizsgálni.

1. ábra: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségeinek csoportosítási és összehasonlítási szempontjai

Diagram 1.: Classification solution options of labour and talent shortage



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az opciókkal kapcsolatban több kutatás és szakmai vélemény látott napvilágot, azonban ezek összegzése jó lehetőség lehet a rendszerszintű alkalmazás megalapozásához (2. táblázat). A munkaerőhiány állapotának feloldását Szóts-Kovács (2009) leginkább az általános értelemben vett munkaerő-felvétellel, korábbi dolgozók visszahívásával, a nyugdíjazás közös megegyezésen alapuló késleltetésével látja megoldhatónak. Ezen felül a meglévő munkavállalók átképzésével esetleg alvállalkozókkal való együttműködéssel, azaz kiszervezéssel is kezelhetőnek ítéli a problémát. A Munkaadók és Gyáriparosok országos szövetsége (MGYOSZ) 2016-ban komplex megoldási lehetőségek sorát állította össze, melyek rövid és hosszútávon egyaránt megoldást kínálhatnak a munkaerőhiány kérdéseire. A megfogalmazottak között találhatjuk a célzott munkaerő keresést, amit kormányzati támogató programokkal tartanak elképzelhetőnek – ennek hatására a kulturálisan beilleszthető és szakképzett munkaerő bevonását kívánják elérni, akár határon túli területekről. A Magyar Outsourcing Szövetség (HOA: 2016) a munkaerőhiány kezelésére a kiszervezési és munkaerő-kölcsönzési lehetőségeket emeli ki potenciális megoldásként, aminek hatására a szervezetek fő profiljukkal foglalkozva a szorosan nem kötődő tevékenységeket pedig kiszervezve tudnak költséghatékony és zökkenőmentes működést biztosítani maguknak. A tehetséghiány esetén alkalmazható lehetőségek kapcsán egy korábbi tanulmány, 2003-as szakmai cikk (Piac és profit:2003) mentén indultam el, ami alátámasztja a téma relevanciáját napjainkban. Tekintve, hogy már tizennégy éve is aktuális nehézségként jelent meg a haladó szemléletű szervezetek körében a tehetséges munkavállalók hiánya okozta ür betöltése, napjainkra még inkább kiéleződni látszik a korábbi állapot, elérve vele a legtöbb szervezet működését. A tehetséges munkavállalók megszerzésének további eszköze lehet a más térségekből, akár külföldről való toborzás és a korábbi munkavállalók visszahívása oktatói szerepkörbe. Ezen felül javasolt az oktatási intézményekkel történő szorosabb munka is kiemelkedő jelentőségű lehet, amit a Manpower (2015b) felmérésében külön hangsúlyoz azonban az, hogy az elképzelés magába foglalja a közép és felsőoktatási intézményeket és a szakmai gyakorlatok helyszíneit is. Dajnoki (2015) különös tekintettel az állásbörzék lehetőségét emeli ki, mint a tehetséges fiatalok, pályakezdekők felkutatási és elérési opciója, melyet oktatási intézményeken keresztül kerülnek leggyakrabban megvalósításra. Bene (2016) a tehetséges munkavállalók szervezeten belüli munkáját a CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) hozza szoros összefüggésbe, aminek támogató hatása a tehetséges munkavállalók vonzásában és megtartásában is szerepet játszhat.

2. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségei a munkaerő megszerzésének szempontjából

Table 2.: Solving options of labour and talent shortage in terms of getting the workforce

MUNKAERŐ	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGHIÁNY	
	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek
	<i>Határon túli toborzás</i>	<i>Belső toborzás</i>	<i>Együttműködés oktatási intézményekkel (közép, felsőoktatás, gyakorlati helyek)</i>	<i>Mát térségekből való toborzás</i>
	<i>Munkaerő-kölcsönzés</i>	<i>Visszahívás</i>		<i>Régi kollégák visszahívása oktatói szerepbe</i>
	<i>Célzott keresés kormányzati programmal</i>	<i>Átképzés</i>		
	<i>Kiszervezés</i>	<i>Nyugdíjazás késleltetése</i>		<i>CSR rendszer alkalmazása</i>

Forrás: Szóts-Kovács, 2009; Piac és Profit, 2003; MGYOSZ, 2016; HOA, 2016; Molnár, 2016; Manpower, 2015 (b) alapján saját szerkesztés

Az összehasonlítási szempontok közül a stratégiai megközelítés volt a következő aspektus, ami szerint a lehetséges megoldási lehetőségeket összegyűjtöttem és csoportosítottam (3. táblázat). A munkaerőhiány tekintetében az MGYOSZ (2016) megoldási lehetőségeiben kitér a közmunka programokra, ahonnan a bevontak egy részét átsegítenék a versenyszférába – ennek lehetséges módja a versenyszférában megfogalmazott igények szerinti átképzés lehetne motiváló rendszerekkel való kombinálás révén – hasonlóképpen a költségvetési szférában dolgozókkal, ezzel enyhítve a munkaerőhiányt. A belső képzések fokozottabb alkalmazása is említésre kerül a szükséges tudás biztosítása érdekében. A mobilitás élénkítését is lehetőségként említik meg, aminek egyik opciója lehet a lakhatási támogatások és juttatások fokozása. Kiemelték a vállalati hatékonyság fokozásának jelentőségét, amit EU-s források bevonásával beruházások keretében, adókedvezményekkel és célzott fejlesztési programokkal kombinálva tartanak elérhetőnek. Kifejezett figyelmet ajánlanak a hátrányos helyzetű rétegek hatékony integrálására, az általános képzettségi szint javítására és felzárkóztató programokra. Ezen túl a nettó elvándorlás mérséklését is kulcslehetőségként említik a munkaerőhiány kezelése során, amin belül a fontos szerepet tulajdonítanak a lakhatáshoz jutás megkönnyítésének, a tisztességes megélhetést biztosító munkahelyeknek és az általános közérzet javulásának, a pozitív jövőkép lehetőségének. Szóts-Kovács (2009) a termelékenység fokozását emeli ki, mint a munkaerőhiány lehetséges megoldása, aminek hatására kevesebb munkaerő is nyújtani tudja az elvárt teljesítményt. Molnár (2016), elmondása alapján a munkaerőhiány kezelésének egyik hatékony eszköze a fluktuáció csökkentése, azaz a munkavállalói lojalitás erősítése és meglévő munkaerő állomány megtartása, amihez gyökeresen hozzájárul a újonnan felvett munkavállalók alapos és megfelelő integráló folyamata és motiválása. A Piac és profit (2003) a tehetséghiány kezelésére többek között a vállalati kommunikációs kampány erősítését azaz, a vállalati hírnév támogatását (brand építést) említi elsősorban, mint megoldási lehetőség. A vállalati képzések fokozása – azaz ezáltal saját tehetségek „kinevelése a szervezeten belüli tudásmenedzsment rendszerek kialakítása, a tudatos és szervezett utánpótlás-tervezés, valamint az idősebb kollégák új szerepekbe való helyezése, úgy mint mentor, coach vagy projektmenedzser, ahol elsősorban a fiatal kollégák támogatása a

legfőbb cél. A Manpower (2015b) felmérés szerint a tehetségihiány megoldására és a tehetséges munkavállalók elérésére stratégiai szintű megközelítés szükséges. Elsősorban az új utak felfedezése került megfogalmazásra, mint lehetséges opció. Ezen belül az új célcsoportok megközelítését hangsúlyozzák, amibe különös tekintettel a nők, az eltérő etnikai háttérű emberek és a fogyatékkal élők is beletartoznak, ezen túl pedig minden olyan szervezettel való kapcsolatfelvétel, ami kötődhet ezekhez a csoportokhoz. Külön megfogalmazásra kerül annak a stratégiai döntésnek a meghozatala, miszerint a szervezetek el kell köteleződjének jövőbeni tevékenységük tekintetében a tehetséges munkavállalók megszerzése vagy pedig azok belső körökben való kialakítása mellett. A döntés meghozatalakor figyelembe kell venniük a szervezet ilyen irányú alkalmasságát és tapasztalatát – célszerű megvizsgálni, hogy mely esetekben érdemesebb külső forrásból megszerezni a szükséges tehetséges munkavállalót vagy pedig mikor tudja azt önmaga is kinevelni. Utolsó, fő szempont pedig a tehetségek iránti igény csökkentése jelenik meg szervezeti szempontból. Ezen belül a tudástranszfer és tudásmenedzsment, a beilleszkedési-, integráló- és megtartó programokat, fejlesztések és tréningek alapvetővé tételét, illetve rugalmas munkamodellek kialakítását feltételezi.

3. táblázat: Munkaerőhiány és tehetségihiány megoldási lehetőségei a szervezeti stratégia szempontjából

Table 3.: Solving options of labour and talent shortage in terms of organizational strategy

STRATÉGIA	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGIHIÁNY	
	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek
	Közmunkások átképzése versenyszférába motiváló programok révén	Belső képzések fokozottabb alkalmazása	Új célcsoportok meghatározása szervezeti stratégia szintjén (nők, eltérő etnikai háttérű emberek, fogyatékkal élők)	Tudatos utánpótlás tervezés
		Termelékenység fokozása		Beilleszkedési, integráló, megtartó programok
		Fluktuáció csökkentése		Tudásmenedzsment alkalmazása
	Belföldi mobilitás élénkítése támogatással	Hátrányos helyzetűek alapos beillesztése, integrációja, felzárkóztatása		Employer branding
	Elvándorlás mérséklése támogatások révén		Csökkenteni a tehetségek iránti igényt	
				Rugalmas munkamodellek
		Munkavégzéshez szükséges kompetenciák átadása	Szervezetek felkeresése, melyek kapcsolódnak ezekhez a célcsoportokhoz	Elhatározódás a tehetségek megszerzése és/vagy „kinevelése” mellett
	Költségvetési szférába dolgozók arányának csökkentése	Szervezet iránti lojalitás kialakítása		Idősebb munkatársak új szerepbe helyezése (coach, mentor, tanácsadó)
	Meglévő munkavállalók motiválása			

Forrás: Szóts-Kovács, 2009; Piac és Profit (2003); MGYOSZ, 2016; Molnár, 2016; Manpower, 2015 (b) alapján saját szerkesztés

A harmadik összehasonlítási szempont a tehetségihiány és munkaerőhiány megoldási lehetőségeit illetően a munkaidővel kapcsolatban került kialakításra (4. táblázat).

4. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségei a munkaidő szempontjából

Table 4.: Solving options of labour and talent shortage in terms of working hours

MUNKAI DŐ	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGHIÁNY	
	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek
		<i>Túlóra</i>		<i>Személyre szabott részdíós megoldások</i>
		<i>Részmunkaidő növelése</i>		

Forrás: Szóts-Kovács, 2009; Piac és Profit (2003); MGYOSZ, 2016; alapján saját szerkesztés

Ezen belül Szóts-Kovács (2009) ajánlása alapján a munkaidő alapjának a növelése, azaz a túlóra alkalmazása képi az egyik szervezeten belüli opciót. Ezt a lehetőséget az MGYOSZ a részmunkaidő növelésével egészíti ki. A tehetséghiány kiküszöbölésére a munkaidő szempontjából hasonló, azonban mégis kissé másabb jellegű megközelítést fogalmaztak meg (Piac és Profit:2003), ami a személyre szabott részdíós munkaidő megoldásokat emeli ki megfontolandó lehetőségként. Érdekesség azonban, hogy szervezeten kívüli munkaidővel kapcsolatos megoldási lehetőségek sem a munkaerőhiány tekintetében, sem a tehetséghiány kezelése szempontjából nem került megfogalmazásra a kutatók korábbi munkája alapján.

A megoldási lehetőségek összehasonlításának utolsó szempontjaként az anyagi tényezők kerültek górcső alá, ahol az ilyen jellegű megoldási lehetőségek lettek összegyűjtve (5. táblázat). Az MGYOSZ (2016) elsősorban a bérszínvonal és a reálbérek emelését látja hosszútávon megoldásnak a munkaerőhiány kezelésére, amivel összhangban a munkáltatókat sújtó terheket javasolják csökkenteni. Ezen túl pedig a munkaerőt kiváltó vállalati beruházások támogatásának ötlete is helyet kapott a gyáripárosok szövetségének megoldási listáján, amit állami és Európai Unió támogatások révén tartanak megvalósíthatónak. A szervezeten kívüli lehetőségek mellett természetesen számos szervezeten belül megvalósítható lehetőség is létezik, melyek között az általános béremelés és a versenyképes juttatási csomag kerültek alátámasztásra a munkaerőhiány kezelésével kapcsolatban.

5. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségei az anyagi tényezők szempontjából

Table 5.: Solving options of labour and talent shortage in terms of financial factors

ANYAGIAK	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGHIÁNY	
	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek
	<i>Reálbérek differenciált emelése</i>	<i>Béremelés</i>		
	<i>Munkáltatói terhek csökkentése</i>	<i>Versenyképes juttatási csomag</i>		
	<i>Munkaerőt kiváltó vállalati beruházások támogatása</i>			

Forrás: MGYOSZ, 2016 alapján saját szerkesztés

Érdekes eredménye jelen összegzésnek, hogy míg a munkaerőhiány kezelésére az anyagi tényezők szempontjából mind szervezeten belüli, mind szervezeten kívüli lehetőségek is megfogalmazásra kerültek addig a tehetséghiány problémájának megoldási lehetőségei között anyagi tényezők megnevezésére az általam megvizsgált lehetőségek alapján nem került sor.

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a tehetséges munkavállalóknak anyagi szinten nem kell versenyképes megélhetést biztosítani, csupán azt támasztja alá, hogy ennek megléte már alapvetőnek számít különösen az Y generáció szempontjából és sokkal inkább az e melletti tényezőkre kerül át a hangsúly (Kissné, 2014). A motiváló lehetőségek újszerű megközelítését támasztja alá Gergely és Pierog (2016) kutatási eredménye is, miszerint az általuk felmért munkavállalók esetében leginkább motiváló tényezők többek között a határozott célkitűzések megléte az egyes feladatok esetében, az adott közösséghez tartozás érzése, a felelősség érzet, és a munka elismerése. Ennek hátterében nagy valószínűséggel az is meghúzódik, hogy a korszerű megtartási és motivációs rendszerek kialakítása nem szorosan és kizárólag az anyagi javak köré épül, tekintve, hogy a friss felmérések alapján a munkavállalók körében azonos szinten helyezkednek el az erkölcsi elismerés tényezői is. Ide tartozik többek között a szakmai fejlődés lehetősége, a jó csapat és munkahelyi légkör, az előrelépési lehetőségek, a munka–magánélet egyensúly, az emberközpontú vezetés, jó munkakörnyezet és megközelíthetőség (Figyelő, 2012). Hosszú távon pedig a korszerű trendeknek megfelelően célszerű a szervezeti működést kialakítania minden haladószemléletű szervezetnek.

4. Összefoglaló

Napjaink alapvető munkaerőpiaci nehézségének számít a munkaerőhiány és munkanélküliség párhuzamos jelenléte. Munkáltatói szempontból megközelítve a munkaerőhiány állapota nehezíti a mindennapi működést, amin belül egyre gyakrabban halljuk a tehetséges munkavállalók hiányának jelenlétét is. A tehetséghiány fogalmának elterjedő használata azt okozza, hogy a két egymástól eltérő kifejezést gyakran szinonimaként használják és ennek hatására nem egyértelmű a fogalmak helyes jelentése. Fontos leszögezni azonban, hogy a két fogalom eltérő tartalommal bír. Míg a munkaerőhiány gazdaságilag vett értelemben főleg mennyiségi hiányt takar, addig a tehetséghiány jelensége a mennyiségi hiányon túlmutatva leginkább egy minőségi hiányként ütközik ki. Köszönhetően annak, hogy a két hiányállapot gyökerét tekintve eltérő, fontos kellő célzottsággal kezelni azokat. Abban az esetben tehát, ha egy cégnél hiány mutatkozik munkavállalói szinten első sorban azt kell megvizsgálni, hogy a hiány jellege inkább mennyiség vagy pedig közelebb áll-e a minőségi szükségállapothoz. A megoldási stratégiát csupán a pontos meghatározás után előnyös kitűzni, ugyanis céltartalommal kezelhető mindkét állapot. Tekintve, hogy a tehetséghiány a munkaerőhiány részét képezi általánosan véve a munkaerőhiány orvoslására alkalmas módszerek a tehetséghiány esetében is kifejthetik hatásukat, azonban a hatékonyság növelése érdekében kifejezetten a tehetséghiányra irányuló megoldási lehetőségek is a szervezetek rendelkezésére állnak. A két hiányállapot kezelési lehetőségei között lévő legszembevetőbb különbség, hogy míg a munkaerőhiány csökkentése érdekében a lehetséges

megoldási eszközök mellett kiemelt szerepet kapnak az anyagi tényezők mind szervezeten belüli, mind azon kívüli opcióban, addig a tehetséghiány megszüntetésénél a legnagyobb eredményt az anyagi tényezőkön kívüli módszerek révén várják a terület szakértői. Ez természetesen önmagában nem azt jelenti, hogy a tehetséges munkavállalók megszerzésében és megtartásában az pénzügyi tényezők nem játszanak szerepet, csupán azt támasztja alá, hogy ezen tényező megléte alapvetőnek tekinthető és a hangsúly sok esetben az anyagi megbecsülés mellett az erkölcsire kerül át.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- AON Hewitt (2014): Legjobb Munkahely Felmérés 2014. Erősödő elkötelezettség, növekvő kihívások. Trendek és tanulságok Legjobb Munkahely Felmérés, 2014. Országriport.
- AON Hewitt (2015): Aon Hewitt Magyarországi elkötelezettségi trendek és tanulságok <http://bestemployerseurope.aon.com/hu/letoltheto-anyagok-2/>
- Balogh G. (2014): Doktori értekezés. Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban. http://ktk.pte.hu/sites/default/files/hir_mellekletek/2014/10/balogh_gabor-disszertacio.pdf 2017. 01. 30.
- Bene Á. (2016): Tehetség és oktatás. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. <http://www.degyfk.hu/kulonlegesbanasmod/archivum/kb2016-2/KB2016-2-053-E-0010-5266XXXX0-Bene.pdf>
- Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition 2014. (1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2006, 2007, 2009, 2011, 2014). Meaning of „workforce”.
- Dajnoki K. (2015): A munkaerőpiac működése, sajátosságai (1. fejezet) In: Bácsné Bába Éva, Berde Csaba, Dajnoki Krisztina (szerk.) Munkaerőpiaci és HR ismeretek. 117 p. Debrecen: Debreceni Egyetem, 2015. pp. 5–14. (Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése; 8.) 4., Munkaerőpiaci és HR ismeretek (ISBN: 978-615-80290-0-1)
- ÉKsz (2003): Magyar értelmező kéziszótár. Főszerk. Pusztai Ferenc-szerk. Gerstner Károly et al. 2. átd. kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó ISBN 978 963 05 8737 2
- European Commission (2015): A hazai munkaerőhiány és a harmadik országból érkező migráns munkavállalók iránti uniós szükséglet meghatározása. Magyarország 2015. https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/european_migration_network/reports/docs/emn-studies/economic-migration/13b_hungary_labour_shortages_study_hu_may_2015.pdf
- Figyelő – AON – AIESEC (2012): Legvonzóbb munkáltatók <http://docplayer.hu/1661580-Melleklet-24-oldalon-legvonzobb-munkaltatok-a-az-es-az-tanacsado-osszeallitasa.html>
- Gábor, R.I. (1990): A munkaerőpiac makroökonómiája. A munkagazdaságtan alapjai. II. füzet. Aula Kiadó, Budapest.
- Gergely É.–Pierog A. (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. Gradus 3: (1) pp. 368–373.
- HOA (2016): Könnyen kezelhető a munkaerőhiány – állítja az egyik szakmai szövetség (HOA = Magyar Outsourcing Szövetség) <https://www.hrportal.hu/hr/konnyen-kezelhető-a-munkaerohiany-allitja-az-egyik-szakmai-szovetseg-20160414.html>
- Juhász Á. et al. (2009): Munkaerőhiány és kínálati többlet azonos szakképesítéssel rendelkezők körében: a szakképzés lehetőségei. Kutatási összefoglaló. <http://www.palyatanacsadok.hu/html/hirlevel/5/szakkepzes-ofogl.pdf> 2017. 01. 30.
- Karácsony Z. (2015): Óriási a tehetséghiány Magyarországon <http://www.hrspirit.hu/toborzas/25-oriasi-a-tehetseg-hiany-magyarorszag.html>

- Kissné András K. (2014): Lehet-e egységesen motiválni a különböző generációs munkaerőt? <https://www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegesen-motivalni-a-kulonbozo-generacios-munkaerot-20140130.html>
- Manpower (2013): Éves tehetségfelmérés. Kutatási eredmények <http://docplayer.hu/854800-Eves-tehetseg-felmeres-kutatasi-eredmenyek.html>
- Manpower (2015a): Talent shortage survey http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015_Talent_Shortage_Survey_US-lo_res.pdf?MOD=AJPERES
- Manpower (2015b): Strategies to address the talent shortage <http://www.manpower.us/Website-File/Pile/Whitepapers/Manpower/MitigatingTurnover-StrategiestoAddresstheTalentShortage.pdf>
- Manpower (2016): 2016/2017 talent shortage survey <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WHScffkrLIU>
- Matheika Z.–Palócz É. (2017): A magyarországi munkaerő-helyzet áttekintése 2017 elején <http://www.vosz.hu/rovat/file?id=1SR0OVQ7STGUfKxznyKILwRAUIKBSEsf1jv0u6Q1zYgMn63EzS7oPykZgHhyerQ0LXGWjZPcmmKcfcorcU-XiM>
- MGYOSZ (2016): Az MGYOSZ (Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége) javaslatai a munkaerő-hiány kezelésére <http://orientpress.hu/cikk/az-mgyosz-javaslatai-a-munkaerohiany-kezelesere>
- Molnár A. (2016): A fluktuáció csökkentése, mint a munkaerőhiány kezelésének egyik hatékony eszköze <https://www.hrportal.hu/c/a-fluktuacio-csokkentese-mint-a-munkaerohiany-kezelesenek-egyik-hatekony-eszkoze-20160307.html>
- Piac és Profit (2003): Tehetségmenedzsment tengeren innen és túl <http://www.ugyvezeto.hu/cikk/17689/tehetsegmenedzsment-tengeren-innen-es-tul?area=166>
- Rácz I. (2013): Tehetséghiány a tudásgazdaságokban. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmanyok/racz_irma.pdf 2017. 02. 01.
- Szabó K. (2011): Tehetség és kompetencia a tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról. pp. 293–312. In: Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70.
- Szöts-Kovács K. (2009): Munkaerő áramlás. In: Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés, szerk. Szászvári K. <http://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf>

ÁLLÁSKERESÉS DIPLOMÁVAL*

JOB SEARCH AS A GRADUATE

KISS ZSUZSANNA adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The employability of young graduates has been particularly concerned by social researchers in recent years due to the expansion of higher education and career follow-up systems. In this paper we analyze the first job search of young graduates. In recent database (DPR, 2015) is possible to select the responders who searched a job soon after graduation, which was not selectable in earlier databases. However, former analyses can be specified. With linear regression models we identify the graduates' first job search time influencing factors. According to our results, the speed of finding a first job is influenced by the intensity of job search (number of job applications and interviews submitted), performance (study results), acquisition of diploma, and foreign experience. We found, that graduates, who found their first job quickly, are employed congruently to their profession. These research experiences can be useful information for students participating in higher education.

1. Bevezetés

A rendszerváltást követő években hazán munkaerőpiaca jelentős átalakuláson ment keresztül. Ezzel egy időben – és részben összefüggésben – felsőoktatási expanzió kezdődött. A munkaerő képzettségi szintjének emelkedésének trendje figyelhető meg az elmúlt években. Egyre magasabb a diplomával rendelkezők aránya a munkaképes lakosság körében. Ilyen jelentős átalakulások után a fiatal diplomások elhelyezkedésének vizsgálata igazán érdekes, izgalmas feladat. E témakörön belül különböző tanulmányokban, esszéiben találkozhatunk a foglalkoztathatóság kifejezéssel, esetenként a diplomások körére szűkített értelmezési keretben, vagy ennél tágabb kontextusban. A többek által (lásd például Schomburg 2010, Teichler 2002, Varga 2010, Veroszta 2010, Vincze 2013) a munkaerő-piaci sikeresség szinonimájának is tekintett foglalkoztathatóság témaköre már hosszú ideje felkeltette a társadalomtudósok, köztük a közgaz-

* A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

dászok érdeklődését. Az idők során hol a keresleti, hol a kínálati oldali megközelítések kerekedtek felül (erről bővebben lásd például Gazier 1998, McQuaid–Lindsay 2005). A foglalkoztathatóság konceptualizálása során úgy is lehet fogalmazni, hogy bár a szakirodalomban a téma kutatói különböző aspektusokból közelítik meg a kérdést, a foglalkoztathatóság-definíciók közös eleme, hogy az egyén munkavállalásának esélyét, valószínűségét tekintik foglalkoztathatóságnak, melyet számos tényező befolyásol (Kiss, 2014a,b; Kiss, 2015).

A felsőoktatásba történő jelentkezés hallgatók által leggyakrabban megjelölt ambíciója (oka) a szakmai érdeklődés, maga a diploma megszerzése, a könnyebb elhelyezkedés reménye, tudás gyarapítása, illetve a magasabb elérhető jövedelem (Balázsovcics, 2010; Engler, 2010; Engler, 2011). A továbbtanulással kapcsolatos motivációs vizsgálatok során Gergely – Nagy (2015) megállapították, hogy a megkérdezett hallgatók az egyetem elvégzésétől a későbbi anyagi függetlenség lehetőségét és a céljaik megvalósítását remélik.

A végzést követően a munkaerő-piaci belépés egy különleges életszakasz, melynek körülményeit számos tényező befolyásolja: oktatáspolitikai és foglalkoztatáspolitikai intézkedések, a képzés során elsajátított ismeretek, a munkakörökben megkövetelt tudás, egyéni képességek, készségek, az idő, munkaerő-piaci jellemzők, az iskola és a munka közötti átmenet körülményei, személyes tényezők (Kiss, 2014a; Kiss, 2014b; Kiss, 2015).

A diplomaszerezést követő első munkába állás minden fiatal számára különösen fontos. Az oklevél megszerzése és a munkába állás között eltelt időt több tanulmányban is vizsgálták. A munkaerő-piaci sikerességet Fónai et al. (2014) az elhelyezkedés idejével és a munkanélkülivé válás esélyével mérte. Az elhelyezkedés időtartamát csökkentette a társas kapcsolat megléte, a jobb tanulmányi eredmény, a külföldi tanulmányok, a végzettség szintje és a gyakorlati hely is. Míg a munkanélkülivé válás elkerülésében a jobb tanulmányi eredménynek volt szerepe. Pusztai (2011) elemzése alapján különbség van az egyes tudományterületek között, a munkaerő-piaci belépéskor meglévő státusz-tényezők (szülők iskolai végzettsége, lakóhely településtípusa, család anyagi helyzete, középiskola típusa) a legkevésbé a Debreceni Egyetem orvostudományi és agrártudományi és tanítóképző képzésben részt vevő végzettjei esetében érzékelhetők, míg leginkább érvényesül a hatásuk a jogi és közgazdasági képzések esetén. Kiss (2014a; Kiss, 2014b; Kiss, 2015) korábbi elemzése szerint az első álláskeresés idejét pozitívan befolyásolják, azaz rövidebb elhelyezkedéssel járnak a következő tényezők: az átlagos-tól jobb tanulmányi eredmény, a diploma kézhezvétele, szakmai és külföldi munkatapasztalat, hasonló végzettséggel rendelkező családtag. Akik a szakmájukban helyezkednek el, rövidebb időn belül találtak állást. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a változók közötti kapcsolat nem feltétlenül ok-okozati.

Jelen tanulmányban a frissdiplomások álláskeresési idejét vizsgáljuk.

2. Adatok és módszer

Az elemzés a Diplomás Pályakövetési Rendszer 2015-ös adatbázisán készül, melyet az Educatio Nonprofit Kft. bocsátott rendelkezésünkre. Az adatfelvételre 2015 tavaszán, 34 felsőoktatási intézmény segítségével került sor. A hazai pályakövetés kereté-

ben ötödik alkalommal végezték el a felmérést. A vizsgálat az egy, három és öt éve abszolutóriumot szerettek teljes körére kiterjedt. Az alapsokaság 182 299 fő, az adatbázis elemszáma 20 579, az átlagos válaszadási ráta 12% (Veroszta, 2016).

A fent említett korábbi elemzések korlátai között említette a szerző (Kiss, 2014a,b; Kiss, 2015), hogy az első álláskereső idejének meghatározása során az adatbázisban nem volt lehetőség annak kiszűrésére, hogy a frissen végzett az abszolutórium megszerzését követően azonnal el szeretett-e volna helyezkedni, illetve annak kiszűrése sem volt lehetséges, hogy a végzőskor már munkában állókat kiszűrjük. A 2015-ös, korrigált DPR adatbázisban azonban mindez már lehetséges, így az elemzést azokra szűkíthetjük, akik a végzőskor még nem rendelkeztek munkahellyel, de azonnal szerettek volna elhelyezkedni, azaz elkezdtek állást keresni.

A megkérdezettek 43%-a nyilatkozta azt, hogy azonnal szeretett volna elhelyezkedni, 40%-a már munkában állt, 12% nem, mert folytatta tanulmányait, és 5% egyéb okból nem. A munkakeresésre fordított átlagos idő az abszolutórium után sikeresen munkát keresők körében 3,88 hónap volt, egyharmaduk nagyon hamar, egy hónapon belül elhelyezkedett. Különösen kedvező helyzetben az orvos- és egészségtudományi, informatikai, pedagógus területen végzettek voltak, a legkevésbé gyors elhelyezkedés a társadalom-, a bölcsész- és természettudományi végzettséget szerzőkre jellemző (Veroszta, 2016).

Az álláskereső idejével (hónapban) összefüggő tényezők azonosítására lineáris regresszió-elemzést végzünk. A modellbe a következő változókat vonjuk be:

- átlagos tanulmányi eredmény,
- a diploma tényleges megszerzése az abszolutórium után (0, ha nem, 1, ha igen),
- külföldön tanult hosszabb/rövidebb ideig (0, ha nem, 1, ha igen),
- az álláskereső során felkeresett munkáltatók száma,
- állásinterjúk száma,
- nettó kereset,
- nem (0, ha férfi, 1, ha nő),
- életkor,
- családi állapot (0, ha nem egyedülálló, 1, ha igen),
- hasonló végzettségű családtag (0, ha nincs, 1, ha van),
- az első állás szakmai illeszkedése (0, ha nem illeszkedő, 1, ha igen),
- tagozat (0, ha nem nappali, 1, ha igen).

3. Eredmények

A Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR 2015) adatain lineáris regresszió-elemzést végzünk. Elsőként minden vizsgált változót beemeltünk a modellbe (Modell 1.), majd a nem szignifikáns változókat töröltük, míg végül csak azok maradtak, melyek megfelelnek az 5 százalékos szignifikancia szintű elfogadási kritériumnak (Modell 2.). Az eredményeket igyekszünk az első szerző korábbi eredményeivel összevetni, bár a modell átdolgozásra került, a bevont változókészlet nem teljesen azonos.

A DPR 2012-es adatbázisán elvégzett elemzésekhez képest (lásd Kiss, 2014a; Kiss, 2014b; Kiss, 2015) lényegesen magasabb magarázó erejű mindkét modell. A regressziók eredményei az 1. táblázatban szerepelnek, a vizsgált változók az elhelyezkedési

idő körülbelül 19 és 18 százalékát magyarázzák (a korábbi 9-hez képest ez lényegesen magasabb), előrejelzésre tehát nem alkalmasak, de célunk nem is előrejelzés készítése, hanem azoknak a tényezőknek az azonosítása, melyek szignifikánsan összefüggnek az álláskeresés idejével. Azért nem mondhatjuk, hogy befolyásolják azt, mert az ok-okozati összefüggés nem tisztázott, és néhány változó esetében korántsem egyértelmű. Ezek után tekintsük át, mely tényezők mutatnak szignifikáns kapcsolatot az elhelyezkedés gyorsaságával, és melyek nem.

A jobb tanulmányi eredmény, az abszolutórium után közvetlenül ténylegesen megszerzett diploma, a külföldi tanulmányok rövidebb álláskeresési idővel járnak együtt. Ezek alapján arra következtethetünk, hogy munkaerő-piaci jelző szerepe van ezeknek a tényezőknek. Úgy tűnik, hogy a munkaadók magasabb termelékenységgel azonosítják a tanulmányok során nyújtott többletteljesítményt, és a kiválasztási folyamataik során hamar kiszűrlik a jobb eredményt felmutatókat. A papírnak eszerint van jelentősége, a diploma kézhez vétele átlagosan 0,6 illetve 0,8 hónappal (1. és 2. modell) rövidíti meg a keresést, ami jól példázza a jelzéseméletet és a báránypör-hatást (lásd például Hungerford–Solon 1987, Jaeger–Page 1996).

1. táblázat: Az álláskeresési idő regressziós modelljeinek eredményei

Table 1.: Regression-models of the job search time

	Modell 1.		Modell 2.	
	β	t	β	t
Konstans	1,131	1,576	0,908	1,376
Tanulmányi eredmény	-0,353	-3,893***	-0,427	-5,078***
Nappali képzés	-0,353	-1,817*	-0,610	-2,710***
Diploma megszerzése az abszolutóriumkor	-0,604	-4,390***	-0,808	-6,372***
Külföldi tanulmányok	-0,826	-4,348***	-0,898	-5,239***
Felkeresett munkaadók száma	0,030	20,852***	0,032	23,796***
Állásinterjúk száma	0,055	5,503***	0,043	4,786***
Nettó kereset (havi)	-0,004	-7,538***	-	-
Nem	0,187	1,438	0,416	3,492***
Életkor	0,156	8,726***	0,148	8,985***
Egyedülálló	0,443	3,610***	0,434	3,795***
Családban hasonló végzettségű	-0,148	-0,984	-	-
Első állás illeszkedése	-0,841	-5,589***	-0,763	-5,527***
N	5507		6634	
R ²	0,195		0,183	
Adj. R ²	0,193		0,182	

megjegyzés: *p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01

(DPR, 2015 alapján)

Akik hamarabb helyezkedtek el, nagyobb valószínűséggel találtak szakmájukhoz illeszkedő állást. Ennek az lehet a magyarázata, hogy először a képzettségüknek megfelelő szakmában keresnek állást a frissen végzettek, szakmájukban próbálnak elhelyez-

kedni, és ha ez nem sikerül azonnal, tágítják a keresést más szakterületekre is. Ez az összefüggés a korábbi adatokon is megfigyelhető volt. Az illeszkedés kapcsán szükséges megemlítenünk, hogy semmiképpen nem ok-okozati kapcsolatról van szó, vagy ha arról is, az iránya csak fordított lehet, hisz nem találhatott valaki azért hamarabb állást, mert a szakmájában helyezkedett el (legfeljebb csak azért, mert ott keresett), hiszen a keresés időben megelőzi az elhelyezkedést.

Nem meglepő eredmény, hogy az álláskeresői idő és a felkeresett munkaadók, valamint állásinterjúk száma pozitívan korrelál, hiszen minél hosszabb ideje keres állást egy jelölt, feltehetőleg annál több posztra pályázott már, és jutott be állásinterjúra is.

Demográfiai tényezők között a nemhez tartozás szerepe, a kor, illetve a családi állapot is szignifikáns. A nők jellemzően hosszabb idő után helyezkednek el. Ez az eredmény is erősíti a nők esetében jelen lévő szegregáció jelenségét. Az egyedülállók is jellemzően hosszabb idő után állnak munkába. Ez sem meglepő, hiszen ha a frissdiplomásnak már családja van, sokkal kevésbé engedheti meg magának, hogy válogasson az állások között, hiszen a család megélhetését biztosítani szükséges. Az életkorral is pozitív kapcsolatot fedeztünk fel, eszerint a fiatalabbak hamarabb álláshoz jutnak a munkaerőpiacon.

A nappali tagozaton végzettek hamarabb állnak munkába, aminek az lehet a magyarázata, hogy más képzési formát leggyakrabban olyan emberek választanak, akik munka mellett tanulnak, valószínűleg idősebbek, így összefüggésben lehet az előzővel, a koruk miatt kevésbé kelendőek, az aktuális munkaerőpiac a fiatalabbaknak kedvez.

Nagyon érdekes eredmény, hogy míg a 2012-es DPR adatokon a hasonló végzettségű családtag jelenléte gyorsabb elhelyezkedéssel járt, a 2015-ös adatokon, jelen elemzés során nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a függő változóval. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a 2011, 2009 és 2007-ben végzettek, akik a 2012-es adatbázisban szerepelnek, épp a gazdasági válság idején, vagy röviddel utána léptek ki a munkaerőpiacra, amikor a család kapcsolati tőkéjét is szükséges volt bevetniük, hogy elhelyezkedjenek. 2015-re a gazdaság stabilizálódott, a munkaerőpiac lecsillapodott, a később kilépőknek már nem kellett olyan kihívásokkal megküzdeniük, ami a recesszió miatt a munkaerőpiacot is jellemezte.

Az első modellben az elhelyezkedés ideje és a keresetek között is szignifikáns kapcsolat mutatkozott, de az 5 százalékos szignifikancia szintnek megfelelő modellből kiesett a kereset, tehát ha van köztük összefüggés, az mulékony, a többi változótól függ. A korábbi adatokon vizsgálva ez is szignifikáns kapcsolatot mutatott, a változás oka valószínűleg a 2012-höz képest 2015-re stabilabb keresetekben keresendő.

4. Következtetések

Tanulmányunkban a fiatal diplomások első álláskeresői idejét vizsgáltuk. Elemzésünkben kimutattunk néhány tényezőt, mely pozitív kapcsolatot mutat az elhelyezkedés gyorsaságával. A demográfiai tényezők szerepével jó, ha a frissen kilépők tisztában vannak, azokon változtatni azonban nem lehet (a családi állapot kivételével). A jó tanulmányi eredmény, a tanulmányok során nyújtott többletteljesítmény, a külföldi tanulmányok és a diploma megszerzése a munkaerő-piaci érvényesülésben hasznos. A

munkaadók értékelik a jelentkezők többletteljesítményét, amit a rövidebb álláskeresői idő is alátámaszt. A külföldi tanulmányok kapcsán érdemes kiemelni, hogy az egyúttal nyelvtudás fontosságára is rávilágít.

Bár gyakran a szülők egy rosszul sikerült vizsga után azzal vigasztalják gyerekeiket, hogy úgysem fogja senki megkérdezni, amikor már dolgoznak, elemzésünk szerint a munkába lépéskor igenis fontos szerepe van a tanulmányok során nyújtott teljesítménynek. Javaslatképpen azt tudjuk megfogalmazni a hallgatóknak, hogy törekedjenek már a tanulmányaik során minél jobb eredményre. Minél több pluszt tudnak felmutatni a munkaadók felé, annál nagyobb eséllyel nyerik ez a megpályázott pozíciót. Használják ki az ösztöndíj-programokat, menjenek külföldre, ha tehetik, beszéljenek idegen nyelveket, tegyék le a nyelvvizsgát, hogy ne annak hiányában maradjon bent az oklevélük.

Jó lenne, ha minél több felsőoktatásban tanulóhoz eljutnának ezek az információk, amiben az intézményeknek is nagyobb szerepet kellene vállalni, a karrier-tanácsadásra erőforrásokat szentelni.

Az elemzést a jövőben a későbbi adatbázisokon mindenképp folytatni szeretnénk, így figyelemmel tudjuk kísérni, milyen változások történnek.

Jelenleg ez a legnagyobb elérhető adatbázis a fiatal diplomásokról, számos kutatás alapját képezi, de nem feledkezhetünk meg arról, hogy a DPR kérdőív önkéntes válaszadáson alapul, így önkiválasztási torzítás felléphet, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balázsovcics Mónika (2010): Felnőttként, munka mellett tanulók motivációi, igényei. In: Juhász Erika (szerk.) (2010): Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus. Center for Higher Education Research and Development Hungary, Debrecen. pp. 306–311.
- Engler Ágnes (2010): A felsőfokú tanulmányok szerepe a munkaerő-piaci reintegrálódásban. In: Juhász Erika (szerk.) (2010): Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus. Center for Higher Education Research and Development Hungary, Debrecen. pp. 328–332.
- Engler Ágnes (2011): Kisgyermekes nők a felsőoktatásban. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Fónai Mihály–Kotsis Ágnes–Szűcs Edit (2014): A munkaerő-piaci sikeresség vizsgálata. Felsőoktatási Műhely VIII. évfolyam 4. szám pp. 91–108.
- Gazier, Bernard (1998): Employability: definitions and trends. In: Gazier, B. (ed.): Employability: Concepts and Policies. Berlin, European Employment Observatory.
- Gergely Éva–Nagy Richárd (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. Közép-Európai Közlemények VIII. évfolyam: (4. szám, No. 31.) pp. 197–205.
- Hungerford, Thomas–Solon, Gary (1987): Sheepskin effects in the returns to education. The Review of Economics and Statistics, Volume 69. No. 1. pp. 175–187.
- Jaeger, David A.–Page, Marianne E. (1996): Degrees Matter: New Evidence on Sheepskin Effects in the Returns to Education. Review of Economics and Statistics Volume 78. No. 4. pp. 733–740.
- Kiss Zsuzsanna (2014a): Job search time, the indicator of employability. Quest Journals, Journal of Research in Business and Management, Volume 2. No. 4. pp.1–9.
- Kiss Zsuzsanna (2014b): Fiatal diplomások foglalkoztathatósága Magyarországon. Doktori Értekezés. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen.

- Kiss Zsuzsanna (2015): Fiatal magyar diplomások foglalkoztathatósága: Az első álláskeresői időt befolyásoló tényezők. In: Pusztai Gabriella, Kovács Klára (szerk.): Ki eredményes a felsőoktatásban?. Nagyvárad, Partium Press, pp. 55–65.
- McQuaid, Ronald W.–Lindsay, Colin (2004): The Concept of Employability. *Urban Studies*, Vol. 42. No. 2. pp. 197–219.
- Pusztai Gabriella (2010): Intézményi hozzájárulás egy hátrányos helyzetű felsőoktatási térség hallgatóinak tanulmányi eredményességéhez. In: Juhász Erika (szerk.) (2010): Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus. Center for Higher Education Research and Development Hungary, Debrecen. pp. 25–32.
- Schomburg, Harald (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. *Felsőoktatási Műhely* IV. évf. 1. sz. pp. 27–49.
- Teichler, Ulrich (2002): Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions. *Tertiary Education and Management*, Volume 8. No. 3. pp. 199–216.
- Varga Júlia (2010): A képzési terület és a felsőoktatási intézmény hatása a fiatal diplomások munkaerő-piaci sikerességére a 2000-es évek végén. In: Garai Orsolya–Horváth Tamás–Kiss László–Szép Lilla–Veroszta Zsuzsanna (szerk.): *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Budapest, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály.
- Veroszta Zsuzsanna (2010): A frissdiplomások helyzetének főbb dimenziói. In: Garai Orsolya–Horváth Tamás–Kiss László–Szép Lilla–Veroszta Zsuzsanna (szerk.): *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Budapest, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály.
- Vincze Szilvia (2013): *A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.
- Veroszta Zsuzsanna (2016): *Frissdiplomások 2015. Kutatási zárótanulmány. Diplomás Pályakövetési Rendszer Országos Kutatás. Oktatási Hivatal Felsőoktatási Elemzési Főosztály.*

THE POWER OF THEORETICAL MODELS TO EXPLAIN THE PRESENCE OF WOMEN IN THE LABOR MARKET BASED UPON A SURVEY OF EASTERN HUNGARIAN WOMEN

ANITA R. FEDOR college professor
University of Debrecen Faculty of Health

ABSTRACT

Over the past few years the career path of women has changed and there is a demand for a different and integrated life. The importance of family life and the desire to create harmony between work and family has increased. Today few women decide to totally dedicate their life to a maternal role and likewise to totally dedicate their life to a career in the labour market. Rather a preference to have both is typical even if it may be accompanied by economic loss, differences in norms over time but clearly may express their desire for greater self-fulfillment.

This article focuses on when women with young children return to the labor market after childcare leave, and what factors influence their decision. The topic is approached multidisciplinarily as it has legal, anthropological, biological, psychological, pedagogical, economical and sociological implications.

This paper introduces the most important results of the research. The main question of the study is if it is the sociological or the economic models/theories that can explain the return of women raising young children to the labour market. After introducing the sociological and economic theories¹ related to the women's labour market participation, the paper will focus on the question whether the economic or the sociological theories explain it in a more decisive way. This conclusion is based on the results of the empirical work of the author.

Introduction

After overviewing the relevant literature the previous research results the assumption was that the labour market integration of women raising young children (returning to and exiting from work) is formed by individual and social (institutional) impacts. In both cases there are factors that will encourage "return" while others will strengthen staying at home.

Individual influences are for example personal aspirations and individual income situations. Social impacts mean a complex motivation background where attitudes related to gender and social roles are embedded into social-historical roots associated to childbirth and work. They all form the family and employment policy of a given society at social level, which affects the labor market decisions of families at individual level (as well).

¹ While many theoretical approaches could be provided the author has chosen to limit the scope to those that are critical and specific to the analysis of the data.

Research studies often investigate the motivation background of the labour-market decisions of women raising young children. They want to know what factors influence the decisions and acts of female employees raising young children. Economic sociology (Andorka 2006) suggests the economic and the sociological approaches, to analyse the decisions of the individual's labor market participation.

The distinction of economic sociology is that it combines the human image of these two disciplines, *homo oeconomicus* and *homo sociologicus*. Lindenberg's (1990) *homo-socio-economic* way of thinking combines the economic rationalism typical of *homo oeconomicus* and the adherence to values and norms of *homo sociologicus*.

According to this, the individual decides rationally but within a defined framework in a decision situation. However, the limits of this framework, ie. the norms of the society, are not passed. The individuals will not take decisions against the norms and values just because they want to increase their profits.

Based upon results of an empirical study in Szabolcs-Szatmár-Bereg county this paper seeks to determine if sociological or economic theories accurately explain decisions by women to participate in the labour market following childbirth.

1. Empirical work

In the empirical research conducted in Szabolcs-Szatmár-Bereg county, 450 women raising children between the age of 0-7 were personally interviewed. The questionnaires and interviews were conducted in the health visitors' regional districts. Two subgroups of women raising little children were identified: in one group women were on child-care leave (child care allowance/maternity allowance) and in the other group women were surveyed who have already returned to the world of work (working mothers). Looking at these two groups the researchers were able to compare the background factors underlying the already realized and the planned return to the labour market of the mothers being on child care allowance or maternity allowance and the working mothers. This present study investigates a specific aspect of the above mentioned research results. In addition it concentrates on the presence of social capital in families, which was measured by the time spent with the children, the rate of concern relating to the return to the world of work and with the presence of the partner helping with the family tasks.

To analyse the database SPSS 20 statistical software package was used and univariate and multivariate analysis techniques were applied.

All results from this research study can be found in the monograph entitled *Egyensúlyban? A munkaerő-piaci karriertől a familiarizmusig. A kisgyermeket nevelő nők munkavállalási attitűdje(i)* (In Balance? From the labour market career to familiarism. Work attitude(s) of women raising little children by Anita R. Fedor (2015).

2. Sociological approaches

According to the representatives of the sociological approach, in the individual's economic activities not only rational judgment, but following norms also play an important role. The decision situation should be understood in a broader context, this view goes beyond the individual level. In contrast to the economic approach, sociology emphasizes the importance of individual and family environment. Sociologists point out that individual preferences have great importance as regards employment and child rearing decisions.

In addition, women's work motivation is strongly determined by the possibility of creating balance between work and family life. It suggests that decisions, in addition to individual motives, are also formed by family environment and institutional impacts (Kohli 1993).

2.1. The role of value-preferences

A part of the values preferred by the individual is constant and is incorporated into the way of thinking. They serve as a compass of the actions (Zombori 1997) and can be defined as the guiding principle of the decisions (Rohan 2000). However, another part of them is modified depending on the age and the family life cycle. Priorities are formed according to what the individual thinks important in the given life situation. Later, these priorities are interchanged (Kohli 1993), or may run parallel to each other, leading to the plurality of the way of life (Somlai 1999, 2000). As a result, associated to the given life cycle, it is either the values related to work, or the values related to childbearing and care can be more influential.

Economists interpret labor market participation as a rational decision, where the available income determines the outcome of the decision. And although they do not deny the reason for the existence of preferences, they explain their significance with the achievement of financial goals. In contrast, according to sociologists preferences differ not only in time but also in space, as in different structural situations the content of preferences differs (Spéder 2001).

In addition to the opportunities associated with different positions or to the lack of them, the pressure for a decision increases irrespective of which choice is made – labour market or childbirth. (Hakim 2002). Thus, preferences can only partly explain how an individual behaves in certain situations. This can lead to an interesting situation where the action and preference are in opposite directions. (Rokeach 1969).

The quality of the preferred values largely depends on socio-demographic factors like the age and the current family life cycle. The research results of the authors show that priorities change over time. Despite the fact that mothers belonging to both samples find it important to spend the possible longest time at home with their children, it is clear from the examples that the practice is different. In the third stage of the life cycle the employment-related values were intensified for mothers who wanted to return to the labour market, while for mothers staying at home on maternity allowance the decisive role of the values associated to childbearing and caring were observed. Thus the impact of family life cycle is clearly supported by the results of the authors.

In both sub-patterns it is Hakim's (2000) preference theory that can explain the difference of the labour-market return pattern of mothers with different qualification.

According to it women do not form a unified group, their lifestyle preferences may differ. In addition to the opportunities or the lack of them (underschooling), associated with different positions determined by the educational level, the pressure for a decision is increasing both in labor market participation and childbearing respects. (The educational qualification as an explanatory variable will be introduced in details while explaining the economic model.)

The results of the authors support the sociologists' point of view, which assumes that preferences show differences not only in time but also in space. For people who are in different structural situation the content of preferences may differ. It can justify why people with minimal work experience and career-starters return to work earlier. This is why the hypothesis of economic and social crisis and the theory of economic insecurity can be mentioned here, as according to them the continuous change in family subsidies, the unpredictability of paid work, the decline in household income lead to prolonging childbirth and the decrease in the number of children.

2.2. Social and gender roles

The sociological approach focuses on the connection between labor market and fertility, maps family and female roles in the modern society, and their changes. This theory examines how the transformation of the labor market violates or favors specific roles (Spéder 2001).

According to Cseh-Szombathy (1985), it is a fundamental issue how social relations determine the role of women and men in society and what role the society determines for them.

According to Spéder (Spéder 2001) the female role is highly complex. The proliferation of the two-breadwinner family model results in a "dual role" for women with one role being maternal (family) and the other worker (labour market).

Dual role is sometimes also referred as *dual burden*. It suggests that, in addition to the massive employment of women, the amount of the unpaid household work and the time spent on it have not reduced. Nevertheless, most women disagree with the long-term exclusivity of one or the other role, it is more likely that women consider more simultaneous roles important (Spéder 2001, 2006). The role of employment has become a part of female identity, and maternal role is almost a question of vital importance.

On the basis of the Hungarian and international research-results of focusing gender-related social thinking (between 1994 and 2011) it can be stated that the Hungarians' attitudes to gender roles are very traditional in both Europe and in the former socialist countries, as they consider traditional roles desirable. The reason may be the family-centered Hungarian society, which is burdened by the conflict of how occupational activity and child rearing can be balanced. Although the acceptance of women's paid work has strengthened in the last two decades, this can primarily be accepted only because of reasons of subsistence.

The affirmation of the traditional roles also implies that in the international comparison, Hungarian women carry out most household chores (Blaskó 2005, Pongráczné

and S. Molnár 2011). Between 2000 and 2009 the value system became a bit more modern, more work-oriented, and the strong child and family orientation became more moderate. The way of thinking has been homogenized due to demographic and structural characteristics. Most evidently it could be seen while examining the harmony between family and work. A strong traditional approach is still typical regarding traditional roles (Pongráczné and S. Molnár 2011).

The results of the author's study conducted in Szabolcs-Szatmár-Bereg county support the national survey. As it has been mentioned above, according to the sociology of the women's path of life and female roles, the overall feature of the female role set is that it is highly complex. It can be said that the presence in both the world of child rearing and in the world of paid work are important for the majority of women. It is supported by the fact that 80% of the respondents believe that work is a part of human life. Although this firm attitude to work is somewhat weakened by the fact that 62.1% of the respondents fully agreed with the following statement: *"Part-time work for women with young children would be the most ideal."*

It is clear from the context that women intend to create a balance between family life and employment and a part time job is mentioned as one method to achieve this balance.

It is also clear that child rearing is the most important activity among the surveyed women and its exclusivity would be considered very important for the child in the first three years. However, only a very low percentage of women support to be exclusively with their children after the age of three. Eighty-seven percent of the female respondents agreed with this statement: *"After the age of 3 children need to interact with other children of the same age"*.

Sociological considerations focusing gender roles emphasize that the perception of male and female roles influences the decisions of those involved in childbirth and labor market participation. Overall, a fundamentally traditional attitude is reflected in the county survey data, although in some cases a kind of modern approach can be observed in commenting on some of the statements. In the research results the separation from the traditional gender roles was most commonly observed among women with university degree (though orienting towards traditional roles and their loosening were usually true to the way of thinking of the respondents).

It was clearly from the opinions that most mothers with a degree expect to share care responsibilities more equally. Additionally they considered working not only as a financial source, but also as a mean of self-realization. However, the high proportion of the agreement with the statements *"It would be good if men were to earn enough to provide for the family," "It is the husband's task to provide financial security, the task of women is to ensure family life," "Work for women with young children is important for money"* means the confirmation of the traditional division of roles.

On the contrary, the significant proportion of those who accept the statement *"Work is a part of people's life"* and *"Family's life must be adapted to work"* shows the spreading of the modern attitude. However, in case of the latter two factors, a kind of economic dilemma may be presumed behind the opinions, and even mothers who think traditionally can identify with it and it reflects to the incapacity of the single-breadwinner family model.

3. Economic approaches

The analysis of the economic approaches are based on Andorka (2006), Bukodi and Róbert (1999), Spéder (2001), Gábos and Tóth (2000), Spéder and Kapitány (2007), Rosen (1998) Schultz (1998). According to the neoclassical decision theory, individuals rationally consider the advantages and disadvantages when deciding on the use of the scarce available resources. Their decisions are based on term and the preferences considered to be given externally (Gábos and Tóth 2000).

The rational decision is instrumental, which means the result of the action is important. To reach this goal the individual is looking for the best solution (Elster 1995).

According to Spéder (2001) people with higher incomes are more likely to feel that their children develop and grow in appropriate circumstances only as a result of higher expenses. This is strengthened by the impact of the educational expansion that keeps the child in dependent status longer and longer, thus increasing the amount of expenditure spent on the child. This is the so-called income effect. The income effect and the lost income associated with childbirth are considered to be cost by the economic theory dealing with the classical interpretation of labor market impacts.

As a result of the generalization of women's employment, another aspect of child-related expenditure stems from the fact that childbearing keeps women away from paid work, thus women do not receive salary for the childcare period. This is the so-called **opportunity cost model**. Accordingly, child raising has both direct and indirect expenses. Direct costs related to bringing up a child can be monetary and work-related costs that can be expressed in time (Spéder 2001). Indirect costs are *unrealized profits* (Spéder 2001) or *opportunity costs* (Gábos and Tóth 2000) due to the shorter or longer lack of presence of women (parents) in the labour market.

The higher the female employee's labor market salary, the more opportunity cost it means for her to have a child. The longer the length of childcare leave is, the more the loss of benefit increases. As a consequence, the aim of a woman with a higher labor market salary is to limit her absence from the labor market for a relatively short time and after childbirth she tries to return to work as soon as possible (Bukodi and Róbert 1999). The economic approach also points out that the income effect does not affect women with young children uniformly.

According to **human capital theories** (Rosen 1998; Schultz 1998), the composition of the supply side in the labor market is mixed. The individuals have different educational qualification and they differ in their income from work as well. Thus, when they stay away from work as a result of childbirth, labor market income appears as the predictor of the opportunity cost. According to the opportunity cost model the higher the wage is the more loss it will mean when the mother with a young child steps out of the labour-market (Mincer and Polachek 1974).

Parcel (2006) adds that lower **human capital** does not only limit labor market chances, but partially reflects preferences and aspirations. Becker (1981), who considered households as economic units, found that the result of rational calculations was that while women invested more energy/capital into housework and childcare, husbands directed their energies toward paid work.

The results of the county research reflect to the aforementioned theories as follows. Economic theories interpret labor market presence as a rational decision, in which dif-

ferent salaries determine the outcome of the decisions. Assuming that higher education is likely to provide better income for mothers, then from among the results the focus should be directed on how different educational indicators affect the timing of women's return to the labor market. In this connection, the re-directing effect of the investment into human capital to work should be mentioned.

According to the author's results, labor market embedding did not affect the decision of mothers on maternity leave, while it did determine the decisions of working mothers decisively. Interestingly, however, the return behavior of people with little or no experience in the labor market is sharply separated from the other groups. Thus it can be concluded that the longer working experience before child care appears as a safety factor, which contributes to the longer period of childcare. The early return of mothers who have minimal experience to the labour market may be explained by the lack of labor market embeddedness as a safety factor.

The relationship between education and timing of their return to the labour market is that there appeared to be a sort of synchronization in their return to work being on childcare allowance and either having a degree or not. However, some differences between these two groups could also be seen in certain time periods concerning return to work.

The percentage of early return of women with degree is 10% higher than those without degree. Among working women with degree, the early return (0-12 months) and the later return (25-36 months) are the highest.

These results may seem to be somewhat contradictory, but there may be a logical explanation for this tendency. To explain it we should go back to human capital theories. According to these theories, a greater investment in human capital entails the earlier interruption of childcare leave, since for women with higher education to interrupt work results in a greater loss.

Nevertheless, the later return of highly qualified women can be explained by the fact that human capital investment before having a child guarantees that they can spend longer time at home (their employment is safer, their salaries, including cash benefits associated with childcare leave are more favorable,). That is, in this case, the duration of childcare leave can be considered as the yield of the higher education, which, as Rosen (1981) stated, can be interpreted as an exogenous or ancillary yield for education.

According to the economic approach childbearing appears as a kind of opportunity cost. Its reason is women's temporary withdrawal from the labor market. According to this theory the more time is spent away from work, the more the financial loss is. That is, women with higher salaries have a share in limiting this period for a relatively short time. In the light of the results of the author's survey, it can be stated that the salary of women with more favorable educational qualification is higher, thus attention should be paid to the return behavior of the more qualified mothers.

According to this explanation, however, the group of mothers with a degree does not follow a uniformed approach relating to this subject. It highlights the statement of the economic theories: income effect does not equally affect women with young children. It can be explained by the income replacement effect of the childcare allowance and the individual career ambitions.

In both sub-sample significant correlation was experienced between the school qualification and the returning to work ($p = 0,035$, $p = 0,000$). The data of the cross-table analysis reveals that there is a kind of synchronization between mothers without high school final exam and the behavior of mothers with a degree, at least it has been experienced in the group of women who returns to and who is willing to return to work before the age of three of their children. The biggest group of women with the highest and the lowest qualification went back to work when their children were three years old, while mothers with high school qualification returned or willing to return to work when their children were/are 2 years old. The later return to the labor market suggests that the opportunity cost due to childbearing and child care is less typical, thus it can withdraw women from work.

As the tendency that higher education is associated with more favorable employment opportunities and higher salaries is typical even today, the return to the labor market is less urgent from financial point of view for mothers with degree. Early return is characteristic to the 23% of working mothers with university degree, which can be explained by the higher human capital investment. According to this, higher education, longer labor market experience brings women back to work, as the return of their investment in human capital is primarily expected in the labor market. And the longer they stay away, the greater the benefit loss is, which involves the decrease of their knowledge (Bukodi 2005).

This argument is supported by the fact that 51.6% of the respondents returned to the labour market before their children turned to be two. In the case of 46% of women who returned to work when their children were between two and three and afterwards, cultural homogeneity is prevalent. The similar status parameters of the couples and therefore stable labor market background will lead to longer staying at home. The financial motivation of the return is pushed into the background. For mothers with lower qualifications, the gap between the low wage and the cash benefit for the period of childcare leave is low, which has a counteracting effect on work, and its consequence is the prolongation of the length of time that the mothers spend away from work. Less educated women typically return to work earlier than others because a job opportunity suddenly was available.

This is the group that contains the significant part of women who did not have work before childbirth. The basic difference between the two sub-groups is while a kind of progression can be observed in the actual labor market return of working mothers, mothers on child care allowance will appear in labour market in a high number in a specific time interval according to their preliminary calculations.

Another approach argues that for inactive women, for women with low income the lost benefit is negligible. As a result mothers stay at home on childcare leave for longer time. In this study this statement is only partially proven, as women who have relatively short work experience and young women who have just started their careers will return to the labour market earlier. The reason is that the interruption of childcare leave for this group of women can be interpreted as a rational choice, since the acceptance of a job results in greater benefit than the low-value cash benefits (child-care allowance) for the period staying at home.

Theory suggests that the higher the education of the spouse the longer the woman will stay out of the labour market. The higher income of a highly qualified husband is

considered to be a security factor that allows the woman to stay on childcare leave for a longer period. According to the author's results, the higher qualification of the partner shortens the time spent at home. This may be due to the fact that a qualified partner has a positive impact on the woman's occupational career and mobility.

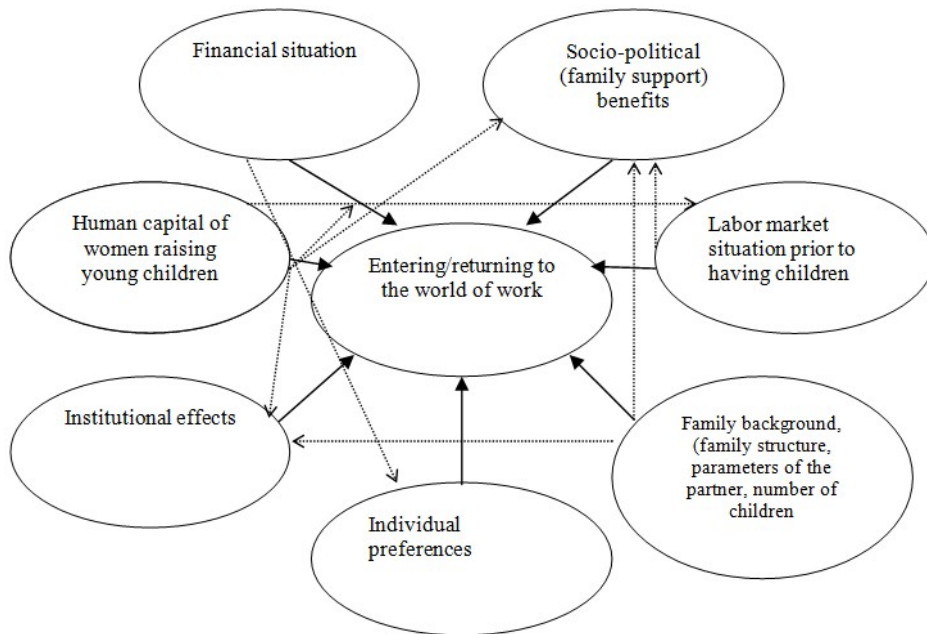
Summary

As a result of this empirical study 82% of working women and 91% of mothers on childcare leave agreed with the three-year long childcare leave. It can be seen that both sub-samples strongly support to stay at home for the maximum period of childcare leave provided by the law, however, working mothers are somewhat more permissive regarding their return to the labor market. The proportion of women who prefer staying at home for three years confirms the most recent Hungarian research experience (Blaskó 2011), according to which 76% of the respondents had the same opinion. Nevertheless, we saw that 71% of working mothers, 41.8% of mothers on childcare leave returned or plan to return to the labour market earlier than the maximum three-year period of childcare leave. However, 71% of mothers who already work and 41% of the mothers who are still on maternal leave went back or were planning to go back to work before the child turned three. This implies that mothers' ideas on the planned date of returning to the labour market have limitations. These limitations are primarily financial and labour-market obstacles.

All this suggests that following childbirth the return of women to the labor market is the consequence of an economically rational decision, which supports economic theories. One of the results of this study identified the importance of combining sociological and economic models as data suggested that decisions are complex and multifaceted that vary over time (because the mothers on childcare leave have clearly predicted longer time to spend at home than the time that was actually spent at home by the working mothers, which suggests that the practical implementation of the opinion on optimum childcare leave changes with the aging of the child. (Its reason might be the influencing role of economic factors.) Based on the above results, by combining theories of economics and sociology, an own model has been developed which can be considered as an explanatory model of this empirical study introducing the working attitudes of women raising young children. Our suggestion was that while studying the behavior of women with young children, we have to count on the fact that the timing of returning to work and staying at home is not a matter of individual decision. Work related expectations of women raising young children are considerably influenced by the context in which they have to make the decision.

In this case child raising and work-related aspirations of women raising young children are assumed to be influenced by individuals belonging to their immediate environment (their certain parameters). Furthermore, the determining role of the wider environmental impacts (the range of benefits of social policy, their extent and the conditions of their access), as it can be seen in the causal model of women entering the labor market (Figure 1), are also important. Within the framework of the institutional impacts, the extent and availability of daytime care facilities and the accumulated human capital, or its lack should be highlighted.

Figure 1. A casual model of women raising young children entering the labour market



The model identifies certain factors that determine entry into and exit from the labour market of mothers raising young children. Dotted lines indicate that the different variables change women's work attitudes by influencing even each other.

REFERENCES

- Andorka Rudolf (2006): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest.
- Becker, G. S. (1981): A Treatise on the Family. Harvard University Press, Cambridge.
- Blaskó Zsuzsa (2005): Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. Demográfia 2-3, 259-287.
- Bukodi Erzsébet (2005): Női munkavállalás és munkaidő felhasználás. In: Nagy Ildikó–Pongrácz Tiborné–Tóth István György (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről. Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, TÁRKI, Budapest, 14–43.
- Bukodi Erzsébet–Róbert Péter (1999): A nők munkaerő-piaci részvállalása és a gyermekvállalás. Statisztikai Szemle 77, 4, 201–223.
- Coleman, J. S. (1996): A társadalmi tőke. In: Lengyel György–Szántó Zoltán (szerk.): A gazdasági élet szociológiája. BKE Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék, Budapest, 99–129.
- Cseh-Szombathy László (1985): A házastársi konfliktusok szociológiája. Gondolat, Budapest.
- Elster, J. (1995): A társadalom fogaskerekei. Magyarázó mechanizmusok a társadalomtudományokban. Századvég–Osiris Kiadó, Budapest.
- Gábos András–Tóth István György (2000): A gyermekvállalás támogatásának gazdasági motívumai és hatásai. Századvég 4, 77–114.
- Hakim, C. (2000): Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory. Oxford University Press, London.

- Kohli, M. (1993): A foglalkozási életút intézményesülése és individualizálódása. *Replika* 9–10, 161–177.
- Lindenberg, S. (1990): Homo Socio-Oeconomicus: The Emergence of a General Model of Man in the Social Sciences. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 146, 727–748.
- Mincer, J.–Polachek, S. (1974): Family Investments in Human Capital: Earnings of Women In: Schultz, W. T. (ed.): *Marriage, Family, Human Capital, and Fertility*. National Bureau of Economic Research, 76–110.
- Parcel, T. (2006). Managing work and family: Insights from Europe and The United States. *Work and Occupations* 33, 106–111.
- Pongrácz Tiborné–S. Molnár Edit (2011): A nemi szerepmegosztásról, a családi élet és a munka összhangjáról alkotott vélemények változása 2000–2009 között. In: Pongrácz Tiborné (szerk): *A családi értékek és a demográfiai magatartás változásai*. Kutatási jelentések 91. KSH Népeségtudományi Kutató Intézet, Budapest, 95–112. p.
- R. Fedor Anita (2015): Egyensúlyban? A munkaerő-piaci karriertől a familiarizmusig. A kisgyermeket nevelő nők munkavállalási attitűdje(i). Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, 2015. 252 p
- Rokeach, M. (1969): The Role Of Values In Public Opinion Research. *Public Opinion Quarterly* 32/4, 547–559.
- Rohan, M. J. (2000): A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review* 4/3, 255–277.
- Somlai Péter (1999): A sokféleség zavara: a családi életformák pluralizációja Magyarországon. *Demográfia* 1–2, 38–47.
- Somlai Péter (2000): Meghatározások, avagy miről szól a család válsága? In: Spéder Zsolt–Tóth P. (szerk): *Emberi viszonyok*. Andorka Rudolf Társadalomtudományi Társaság – Századvég Kiadó, Budapest.
- Spéder Zsolt (2001): Gyermekvállalás megváltozott munkaerő– piaci körülmények között. In: Nagy Ildikó–Pongrácz Tiborné–Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. Szociális és Családügyi Minisztérium Nőképviseleti Titkársága, TÁRKI, Budapest, 46–64. p.
- Spéder Zsolt (2006): Mintaváltás közben. A gyermekvállalás időzítése az életútban, különös tekintettel a szülő nők iskolai végzettségére és a párkapcsolati státusára. *Demográfia*. 49/2-3, 113–148.
- Spéder Zsolt–Kapitány Balázs (2007): *Gyermekek: vágyak és tények. Dinamikus termékenységi elemzések. Életünk fordulópontjai, Műhelytanulmányok*. 6. KSH-NKI, Budapest.
- Zombori Gyula (1997): *A szociálpolitika alapfogalmai*, Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, T-Twins Kiadó, Budapest.

Oktatás, képzés rovat

MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK ELEMZÉSE, FÓKUSZBAN AZ ÖNMEGHATÁROZÁS ELMÉLET^{1*}

ANALYSIS OF MOTIVATION THEORIES FOCUSING ON THE SELF-DETERMINATION THEORY

Benke Mariann egyetemi tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The topic of this paper is to compare and analyses the most commonly used motivation theories in management and psychology sciences. Its main focus is on motivation and self-determination theories. In the first chapter there is a comparison of motivation theories cognitive motivation and human specific motivation. "Self-determination theory (SDT) is a macro theory of human motivation that evolved from research on work organizations and other dominants of life." (Deci, Olafsen, Ryan 2017:19). The relevancy of self-determination from the point of research is that it can be used to analyse the motivation of an individual, both in terms of learning or any other activities. Furthermore it is based on the analysis of external and internal factors affecting the individual person.


1. Motivációs elméletek összehasonlítása

A motivációt nem lehet direkt módon megfigyelni, amit meg tudunk figyelni az a viselkedés multidimenzionális folyamata és ennek a viselkedésnek az eredménye. A viselkedési folyamat elemzése szerint a motivációs folyamatot befolyásolja az egyén környezete, személyisége, meggyőződése, képessége és készségei (Kanfer 1990).

A menedzsment tudomány területén a motivációs elméletek csoportosítása tartalom szerint, vagy a folyamat szerint történik.

Tartalom elméletek: szükséglet-hierarchy modell (Maslow 1943); kéttényezős motivációs elmélet (Herzberg 1968); létezés, kapcsolat, fejlődés elmélet (Alderfer 1969); kapcsolat, teljesítmény, hatalom elmélet (McClelland 1961). A tartalomelméletek arra keresik a választ, hogy mi motiválja az egyént (Kispál-Vitai 2013).

Folyamat elméletek: megerősítés elmélet (Skinner 1954); célkitűzés elmélet (Locke 1968); elvárás elmélet (Vroom 1964); méltányosság elmélet (Adams 1963); önbizalom elmélet (Bandura 1977), önmeghatározás elmélet (Deci, Ryan 1985). A folyamatelméletek arra keresik a választ, hogy az egyén hogyan motiválható (Kispál-Vitai 2013).

^{*}  Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-IV. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

A szervezeti viselkedéssel foglalkozó tankönyvek közül Buchanan–Huczynski (2001), Knights–Willmott (2007), Bakacsi (2007), Thompson (2007), Robbins–Judge (2013) és Kispál-Vitai (2013) is a fenti csoportosítást alkalmazza.

A továbbiakban a tanulmány a menedzsment tudomány területén alkalmazott motivációs elméletek kapcsolódási területét keresi a pszichológiában alkalmazott motivációs elméletekkel, valamint röviden kifejti néhány kapcsolódási pontot a motiváció és a tanulás, mint viselkedést módosító tényezők között.

1.1. Motivációs elméletek csoportosítása a pszichológia területén

Kanfer (1990) három csoportra osztja az általa ismertetett motivációs elméleteket:

- kutatások, amelyek a szükséglet-motívum-érték (need-motive-value research) relációt elemzik, ezek az egyénre jellemző és azt meghatározó viselkedésre koncentrálnak, mint például az egyén szükségletivel foglalkozó elméletek, belső motiváció, méltányosság és igazságosság elmélete;
- az egyén kognitív választását vizsgáló elméletek (cognitive choice research), mint az egyén elvárásainak hatása a viselkedésre (expectancy-theory of motivation; VIE, valence = value, instrumentality = performance, outcome; expectancy = effort), attribúciós elmélet, a cselekvésemélet dinamikája (dynamics of action theory);
- önszabályozó metakogníció megközelítés a célirányos viselkedés megismerésével (self-regulation-metacognition approaches target cognition-behavior), mint a célkitűzés elmélet (goal-setting theory), társas tanulás (social learning) és a kibernetikus kontroll elmélet (cybernetic control theories). Az utóbbi irányzat a motivációs folyamattal foglalkozik kiemelve a célirányos viselkedést. A motiváció meghatározása arra az önmérséklő kognitív magatartásra koncentrál, amely meghatározza a motivációs erő teljesítményre és viselkedésre gyakorolt hatását.

A motivációs elméletek csoportosítása kapcsán fontos kiemelni, hogy az 1930–40-es évek eredményeit elsősorban a drive elméletek adták. Majd az 50-es 60-as évekre a drive alapú viselkedési elméletek elavultak, és a kutatók figyelme a kognitív struktúrák, tanulás és annak teljesítményre gyakorolt hatására került. Ezt Kanfer (1990), Campbell–Pritchard (1976), Cofer–Appley (1964), Weiner (1980) kutatásai is igazolják. Ellentétben a drive-redukciós és megerősítés elmélettel a kísérleti pszichológia az egyéni aspirációk, elvárások és ezek viselkedésre gyakorolt hatásának kognitív kifejtését javasolja. A kognitív perspektíva előrehaladásával a motiváció kulcstényezőjeként azonosította az egyén döntését az alternatívák között. A kognitív perspektíva később kidolgozásra került a teljesítmény motivációs elméletek kapcsán, például Atkinson (1957) McClelland (1961) és Ryan (1970) elméletei által. Majd számos, széles körben is ismert elmélet alapját adta a 60-as években, mint Adams (1965), Atkinson (1964), Locke (1968) és Vroom (1964) elméletei. Ezek közül a motivációs elméletek közül számos megfogalmazás ismeretes a menedzsment tudományterületében is.

A pszichológiában ismeretes motivációs elméletek közül Oláh (2006) négy elsődleges csoportot említ melyek a következők:

- elsődleges homeosztatisz motivációs rendszerek (ezek az egyén életben maradását segítik, mint a levegővétel, testhőmérséklet szabályozás, folyadékfelvétel szabályozása, táplálékfelvétel szabályozása és a menekülő illetve támadó viselkedés szabályozása);
- elsődleges nem-homeosztatisz motivációs rendszerek (ilyen a fajfenntartási ösztön, a társas kapcsolatra irányuló motiváció, a proszociális viselkedés motivációja);
- kognitív motiváció (ingeréhség, kíváncsiság, manipulációs késztetés, tudásszomj);
- az emberre jellemző (humánspecifikus) motiváció.

Ezek közül a fejezet elsődlegesen a kognitív és az emberre jellemző humánspecifikus motivációval kíván foglalkozni, ugyanis a kognitív és humánspecifikus motiváció közel áll a menedzsment tudományterületnél vizsgált motivációs elméletekhez és ezen elméletek adnak magyarázatot az egyén tanulással kapcsolatos motivációs késztetésére is.

1.2. A tanulás szerepe az egyén viselkedésének módosításában

A tanulásnak fontos szerepe van az egyén viselkedésében, ezt magyarázza Skinner (1954) megerősítés elmélete, melyet az üzleti tudományok területén is szívesen alkalmaznak az egyén motivációjának vizsgálatára. Skinner (1954) elméletének ismerete elsősorban a viselkedési minták tanulmányozásában nyújt segítséget, ugyanis az elmélet figyelmen kívül hagyja az egyén belső kognitív folyamatait és a viselkedés kimenetére koncentrálna. Skinner (1954) szerint a viselkedést a kimenet fogja meghatározni, azaz, hogy az egyén mit fog kapni azért cserébe, ezért nincs szükség a kognitív folyamatok tanulmányozására. További feltételezés, hogy az egyén viselkedése modellezhető állatkísérletekkel, amelyek segítségével Skinner igazolta állításait (Kispál-Vitai 2013).

Egy további tanulással foglalkozó elmélet Bandura (1997) társas tanulás elmélete, amelyből később tovább fejlesztette az úgynevezett kognitív-szociális tanuláselméletet (SCT, Social Cognitive Theory) (Luthans, Stajkovic 2002). Bandura (1997) szerint a kognitív-szociális tanuláselmélet a következő részekből tevődik össze: jelképek, előrelátás, tanulás másoktól és mások érzelmeiből (vicarious learning), önszabályozás (self-regulation), önreflexió (selfreflection). Az önszabályozás, önreflexió szoros kapcsolatban áll egymással, az én-hatékonyság pedig egyenlő az egyén magabiztosságával, önmagába vetett hitével, a saját képességeivel, motivációjával kapcsolatban, azért, hogy a kognitív erőforrásait aktivitása során fel tudja használni egy adott feladat adott környezetben történő sikeres végrehajtására (Bandura 1997). Az én-hatékonyság, jelentős mértékben járul például hozzá a munkamotivációhoz. A kognitív-szociális tanuláselméletek nagy jelentőséget tulajdonítanak a kognitív belső folyamatoknak és a társas tanulásnak. Az egyén tanulása ilyenképpen függ a társadalmi megerősítéstől és mások érzelmeitől, tapasztalataitól és természetesen attól, hogy az egyén külső, vagy belső kontrollal rendelkezik-e. (Luthans, Stajkovic 2002) Bandura (1997) elméletében nagy jelentősége van az obszervációs, vagy megfigyeléses tanulásnak, az egyén kognitív sémáinak, illetve a környezet–személyiség–viselkedés hármasa lényeges, hiszen a három tényező egymásra hatásából kialakulhat az úgynevezett reciprok determinizmus.

Az egyén cselekedetét más, további tanulási elméletek is magyarázhatják, így a motivációs elméletek a tanulás információ-elméleti megközelítése szerint is értelmezhetőek. Festinger (1957) szerint, a kognitív-disszonancia segítségével is magyarázható egyén cselekedete, vagy motivációja, ugyanis ha a cselekedet és a meggyőződés egymással azonos, akkor nincs késztetés, ha ez nincs egyensúlyban, akkor az az egyént a belső konfliktus feloldására készíti. Szintén kognitív elmélet Heider (1958) attribúciós elmélete, amely egyfajta ok tulajdonítás, ilyenkor az egyén saját és mások sikereit, kudarcait valamilyen külső tényezőnek vagy akár belső tényezőnek tulajdonítja. A tényező, azaz ok, vagy más néven attribúció szabályozottsága szempontjából külső és belső lehet, pl. ha az egyén sikert ér el, akkor általában saját magának tulajdonítja (képeszségek, tudás, ügyesség) azt, amikor kudarcot, azt pedig valamilyen külső tényezőnek (pech, feladat nehézsége, kevés idő) (Kispál-Vitai 2013).

1.3. Kognitív motiváció

A kognitív motiváció az egyén környezete irányába tanúsított információgyűjtő és feldolgozó viselkedését foglalja magába. Melynek egyik alapja lehet a külső környezetből érkező szenzoros ingermennység, fontos, hogy az egyén pl. a munkája, feladat-elvégzése közben kellő mennyiségű úgynevezett mintázott, értelmes ingerhez jusson, mert különben unatkozni fog és monotonnak érzi a tevékenységet (Oláh 2006). A kognitív motiváció kapcsán három tényezőre esik a hangsúly, amelyek a következők: kompetencia, autonómia és kötődési igény. A három tényező párhuzamba állítható például a menedzsment tudományterületén belül is ismeretes létezés–kapcsolat–fejlődés relációval, amely alapja Alderfer (1969) elmélete.

Maslow (1968) kutatásai alapján úgy véli, hogy az egyénnek van egy bizonyos biológiai tudásszükséglete is, amely egyfajta ösztön jellegű vágy a megértésre, ez minden egyénnél más szintű és kielégítése úgynevezett szubjektív megelégedést eredményez. A megelégedettség érzése és a személyes jutalom érzése a kognitív motiváció kapcsán fontos tényező, a motiváció ezen típusa megegyezik az intrinzik jellegű, azaz belső motivációval, amellyel a menedzsment tudományban is számos elmélet foglalkozik. „A kognitív motiváció tehát elsődleges, biológiailag meghatározott motívumnak tekinthető, amely a központi idegrendszer homeosztatikus egyensúlyának fenntartását hivatott biztosítani.” (Oláh 2006:349). Ha nincs egyensúly, akkor az egyén idegrendszeri aktivitása eltér az optimálistól és a viselkedés is rendellenes, eltérő lehet, ha ez tartóssá válik, akkor egészségügyi szempontból gondot okozhat. Fontos ezt megelőzve az egyén kognitív szükségletének kielégítése (Oláh 2006). Grastyán (1974) szerint a változás, az újdonság és a feladat komplexitása egyrészt gátlást okoz az egyénben, másrészt pedig motiváló erővel bír, az egyén számára erős pozitív élményt jelent, amely megerősíti a viselkedést. Többek között a gyermeki játék hajtóereje is a megismerés, tanulási vágy, ezért ennek fontos szerepe lehet a későbbiek során, hiszen az emberi alkotóképesség alapfeltétele lehet.

1.4. Humánspecifikus motiváció

Az emberi és állati tanulási szükségletek biológiai szempontból bizonyos mértékig hasonlóak, azonban az ember viselkedése nemcsak, a környezethez való alkalmazkodást foglalja magába, hanem a kreativitást, új lehetőségek keresését, amelyeket humánspecifikus motívumoknak is szokás nevezni. Ezek túlmutatnak az egyén biológiai szükségletein és pozitív megelégedettséghez vezetnek, javítják az önértékelést, önbecsülést és magyarázzák az egyén tudás, megismerés iránti szükségleteit is. A kompetenciamotívum szintén felfedezhető az állatvilágban is, mint egyfajta kíváncsiság, illetve törekvés arra, hogy minél hatékonyabban tudjuk felhasználni a környezeti erőforrásainkat és a társas kapcsolatainkat (Oláh 2006).

Az autonómiamotívum az ember azon törekvése, hogy dönteni, választani tudjon a környezetében felmerülő lehetőségek közül, saját maga tudja szabályozni a cselekedeteit (Reeve 2005). Az autonómia igény alapvetően meghatározza azt, hogy az egyén viselkedése kívülről, avagy belülről szabályozott. Az egyén autonómia törekvése aszerint is eltérhet, hogy mi az, amit a társas tanulás során elsajátított, illetve befolyásolják a kulturális különbségek.

A vizsgálatot tovább folytatva, a teljesítményre vonatkozó egyéni igényeket, motívumokat is érdemes tanulmányozni, hiszen ez mind a pszichológia, mind pedig a menedzsmenttudomány területén belül az egyik legtöbbet tanulmányozott tényező. Ezzel kapcsolatosan Murray (1938) arra hívja fel a figyelmet, hogy az emberek különböznek egymástól abban a tekintetben, hogy mennyire hajlandóak új, nehéz feladatokat megoldani, hatalmat gyakorolni és abban is, hogy az egyes feladatokat milyen gyorsan hajlandóak végrehajtani. Így tulajdonképpen eljutunk McClelland (1961, 1987) teljesítménymotivációval foglalkozó elméletéhez, a kutató a teljesítménymotivációt vizsgálta Tematikus Apperációs Teszt segítségével, azaz TAT kártyákkal. Az elmélet szerint egyénben háromféle motiváció alakulhat ki a szeretet igénye, a hatalom igénye és a teljesítmény igénye (Kispál-Vitai 2013).

McClelland (1961) elméletét Atkinson (1988) elmélete fejleszti tovább, itt két tényező befolyásolja az egyén teljesítményét, az egyik a lehetőség a sikerre, a másik pedig a félelem a sikertelenségtől.

Ahhoz, hogy az egyén teljesítményt érjen el fontos a kompetencia, az elért teljesítmény pedig megerősítő és egyben motiváló hatással is van az egyénre a további feladatmegoldásban. Minél több siker éri az egyént, annál motiváltabb lesz további teljesítmény elérésére, minél több kudarc, annál kevésbé lesz motivált a további teljesítményre. Fontos tényező a siker elérésében az attribúció, azaz az ok tulajdonítás, amennyiben az egyén a kudarcot belső oknak tulajdonítja, azaz saját magát teszi felelőssé úgy kevesebb az esély az ismételt próbálkozásnak, amennyiben pedig külső oknak, sokkal kitartóbb lesz és újból próbálkozni fog (Oláh 2006).

Az önmegvalósítás lehetősége szintén hozzátartozik a motiváció humánspecifikus megközelítéséhez. Az önmegvalósítás tekintetében elmondható, hogy eleinte Maslow (1954) úgy gondolta, hogy vannak magasabb és alacsonyabb rendű szükségletek, és ameddig az alacsonyabb rendű szükségletek nem realizálódnak, addig az egyén nem képes a magasabb rendű önmegvalósításra. Azonban később az állítását módosította (Maslow 1970) miszerint az emberben már születésekor megvan a fejlődésre irányuló

motiváció, amely sokakban annyira erős, hogy elnyomja az alapvető szükségletek iránti motivációt, ilyen hatása van annak, amikor egy érdekes feladat miatt belefeledkezünk a végzett tevékenységbe.

Az emberi motívumok csoportosítása mindezek alapján többféleképpen történhet. Egyrészt vizsgálhatjuk a külső és belső tényezők hatását az egyénre, amelyeknek szabályozó hatása van (Deci, Ryan 2000). Szerintük a motivációval kapcsolatosan az egyén állapota háromféleképpen határozható meg: külső motiváció, belső motiváció és motiváció-mentesség (Ryan 1995). Az elmélet kifejtésére bővebben a következő fejezetben kerül sor.

2. Edward L. Deci–Richard M. Ryan (1985) önmeghatározás elmélet

Az embereket általában munkájuk, vagy más tevékenységek elvégzése közben kétféleképpen lehet motiválni, egyrészt külső tényezőkkel, másrészt belső tényezőkkel. Deci–Ryan (1985) szerint az emberek olyan külső tényezők miatt végeznek el egy feladatot, mint a jutalom, jó jegy, értékelés, mások véleménye. A belső tényezők olyan tényezők, amelyek nem feltétlenül kívülről jutalmaznak, vagy támogatják az egyént, ugyanakkor mégis képesek fenntartani az egyén érdeklődését, kreativitását tartós erőfeszítést a cél elérése érdekében (Deci, Olafsen, Ryan 2017). Az elmélet kereteit a külső és belső motivációs tényezők, valamint az egyéni és társas fejlődés hatásának vizsgálta és a személyes eltérések adják. Az egyénre hatással vannak a társadalmi és kulturális tényezők, amelyek éppen elősegítik, vagy gátolják az egyén akaratát, kezdeményező készségét amellelt, hogy hatással vannak az életminőségre és teljesítményre (Deci, Ryan 1985). Az elmélet szerint minden embernek három veleszületett alapszükséglete van, melyek a következők: önállóság (autonómia), kompetencia (hozzaértés), társas kapcsolatok (kötődés).

Az egyén ezen három alapszükséglet között igyekszik egyensúlyt teremteni. Az önmeghatározás elmélet egy olyan elmélet, amely azt feltételezi, hogy az egyén egy organikus fejlődni képes entitás, amely kreatív, érdeklik az új kihívások, tapasztalatokat gyűjt, amelyet fel is használ a koherens énkép kialakításához. Az elmélet fejlődése azt eredményezi, hogy már nem pusztán külső, vagy belső motivációs tényezőket különböztetünk meg, hanem olyan egyénről beszélünk, aki kívülről irányított, vagy aki saját akaratából végez el egy feladatot. Maga az önmeghatározás elmélet hat kisebb elméleti keretrendszerrel foglal magába:

- **Kognitív kiértékelési elmélet (Cognitive Evaluation Theory, CET):** az elmélet azzal a belső motivációval foglalkozik, amely hatással van arra a viselkedésformára, amely önmagunknak örömet okoz. Ilyen érzés, mikor gyermekkorban felfedezzük a világot, vagy játszunk, a motiváció ezen forrása egész életünkön át elkísér. A kognitív kiértékelési elmélet a társas viselkedés, a javadalmazás, az egyének közötti kontroll és az ego belső motivációra gyakorolt hatásával foglalkozik. A képesség, a kompetencia és a támogatás fontos szerepet játszik a motiváció előremozdításában, ami sarkalatos pontját képezi a tanulásban, sportban és az egyéb tevékenységek kapcsán nyújtott teljesítményüknek. A szerzők szerint, ha spontán tevékenységet jutalmazunk, az később alááshatja az egyén belső motivációját a végzett cselekvés során (Deci, Ryan 2000a).

- **Szervezeti integrációs elmélet (Organismic Integration Theory, OIT)** (Deci, Ryan 2000): a különböző külső motivációs eszközök jellemzőivel és következményeivel foglalkozik. A külső motivációs eszközök célja, hogy az egyén viselkedését jutalom segítségével terelje a kívánt irányba. A külső motivációs kontinuum részét képezi: a külső szabályozás, introjekció, azonosulás, integráció (*1. ábra*). Az ún. OIT olyan külső társadalmi tényezőkkel és kontextusokkal foglalkozik, amelyek fokozzák, vagy éppen gátolják az internalizációt vagyis azok a tényezők, amelyek segítik elmélyíteni a hiedelmeinket, meggyőződéseinket. A szervezeti integráció szempontjából két alapkompeticiónak van kiemelkedő jelentősége ezek a kötődés és az autonómia (Deci, Ryan 2000a).
- **Okozat orientációs elmélet (Casuality Orientations Theory, COT)**: a következő mini elmélet azt vizsgálja, hogy a különböző egyének hogyan alkalmazkodnak a környezethez és ennek hatására hogyan változtatják meg a viselkedésüket. Az elmélet az okozat orientáció három típusát fogalmazza meg: (1) autonómia orientáció (aszerint cselekszünk, ami felkelti az érdeklődésünket); (2) kontroll orientáció (fókuszban a jutalom, nyereség, jóváhagyás áll); (3) személytelen, vagy amotivációs orientáció (a képességek hiányával kapcsolatos szorongás, ha úgy érezzük, hogy valamit nem vagyunk képesek megoldani).
- **Alapvető pszichológiai szükségletek elmélete (Basic Psychological Needs Theory, BPNT)**: a koncepció kidolgozása az alapvető pszichológiai szükségletek kapcsolatát vizsgálja a lelki egészséggel és jó közérzettel. A BPNT koncepció azt állítja, hogy a pszichológiai jóllét és az optimális működés megalapozza az egyén autonómiáját, kompetenciáját és társas viszonyait. Ezért azok a hatások, amelyek az egyén veleszületett alapigényeit befolyásolják, hatással vannak a jó közérzetre. Ha a három alapszükségletből valami hiányzik, akkor az az úgynevezett pszichológiai jóllétünket negatív irányba fogja befolyásolni. A koncepció kialakítása szempontjából fontos, hogy alkalmas a kultúrák közötti vizsgálatra, hiszen az alapvető szükségletek kultúrától függetlenek (Deci, Ryan 2000a).
- **Cél tartalom elmélet (Goal Contents Theory, GCT)**: az elmélet a külső és belső motivációs célok megkülönböztetéséből valamint, ezen tényezők motivációra és jóérzésre gyakorolt hatásából nőtte ki magát. Az elmélet a célokat megkülönbözteti az alapvető szükségletek kielégítésétől amelyek, differenciáltan megadják az úgynevezett jó közérzetet. A külső célok, mint a pénzügyi siker, megjelenés, népszerűség szembe kerülése a belső célokkal, mint a személyes, közeli kapcsolatok, személyes fejlődés rossz érzést teremt az egyénben.
- **Kapcsolatmotivációs Elmélet (Relationships Motivation Theory, RMT)**: a valakihez való tartozás érzése, amely azt jelenti, hogy az egyén képes kialakítani szoros kapcsolatot a párja és a barátai között vagy része lehet egy csoportnak a három alapvető egyéni viselkedést befolyásoló tényező közé soroljuk. Az egyén a kapcsolatok alakításával a társas szükségletek iránti igényét elégíti ki. A három alaptényező közül a jó minőségű társas kapcsolatok megléte az egyén kompetenciája és autonómia érzését befolyásolja.

1. ábra: Öndeterminációs kontinuum a motivációs típusokkal és a szabályozási stílusokkal

Figure 3.: The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles

Motivációs típus	Motiválatlanság		Külső motiváltság			Belső motiváltság
Szabályozási stílus	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Elfogadott szabályozás	Szabályozás, azonosuláson keresztül	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
A viselkedés minősége	<div> <div>Kontroll</div> <div>→</div> <div>Öndetermináló</div> </div>					
Észlelt okság helye	Személytelen	Külső	Valamelyest külső	Valamelyest belső	Belső	Belső
Társult folyamatok	Szándék hiánya Nem értéknövelő Kompetencia hiánya Kontroll hiánya	Engedékenységek Külső jutalom, vagy büntetés	Önkontroll Az én bevonása Belső jutalom és büntetés	Személyes érdeklődés Tudatos értékelő aktivitás	Egyetértés tudatosság, személyes azonosulás	Belső megelégedettség Önmegvalósítás

(Deci, Ryan 2000 72. o.)

A modell előnye, hogy segítségével mind a munka, mind a sport, mind a tanulás tekintetében megfigyelhető az egyén motivációja. Továbbá a menedzsment tudományterületén belül leggyakrabban alkalmazott motivációs elméletekkel is jól összehasonlítható, hiszen a legtöbb modell szintén a külső és a belső tényezőket veszi figyelembe az egyén motivációja kapcsán. Az elmélet szintén vizsgálja önállóság, kompetencia és társas kapcsolatok jelenlétét az egyén életében, amely a legtöbb tartalom és több folyamatelmélet alapját képezi.

Óvatosságra int Deci–Ryan (2000) elméletével kapcsolatosan a szerzők jutalomról alkotott véleménye, ugyanis a jutalmazás hatására szerintük a spontán módon végzett cselekvéseknél csökken az egyén belső motivációja. Ezzel szemben Cameron–Pierce (1999) megállapításai szerint a jutalom növelésének nincs bizonyított hatása belső motiváció csökkenésére, ennek kimutatása a módszertan bemutatásától függ. Ezzel ellentétben a jutalom növelheti az észlelt önrendelkezést. Vizsgálattal igazolták, hogy ellenben a kognitív kiértékelési elmélettel a belső motiváció csökkenését általában a túl egyszerű feladatok eredményezik.

3. Összegzés

Az emberi motívumok csoportosítása a menedzsment tudományterület csoportosító tényezői és a pszichológiában leggyakrabban alkalmazott elméletek mentén egyaránt meghatározható, számos olyan elmélet bemutatásra került a tanulmányban, amelyek mind a két területen belül alkalmazásra kerülnek, többek között ilyenek például Maslow (1943), Skinner (1953), McClelland (1961), Alderfer (1969) és Bandura (1997) elméletei is. Azonban vannak különbségek is, például Kanfer (1990) és Oláh (2006) megközelítései tekintetében, hiszen ezek kiegészítik a tartalom és folyamat elméletek szerinti megkülönböztetést a kognitív és humán-specifikus motiváció kifejtésével, valamint a tanulás, viselkedésre gyakorolt hatásával.

Az önmeghatározás elmélet mind a menedzsment, mind a pszichológia tudományában közkedvelt, a hat kisebb mini-teória komplex megközelítést tesz lehetővé az egyén

motivációjának vizsgálatához. A modell alkalmazásánál óvatosságra int a szerzők jutalmazásról alkotott képe, azaz esetenként nem szükségszerű, hogy az adott jutalom csökkenteni fogja a belső motivációt például a nem spontán végzett cselekvés során.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67. évf. 422–436.
- Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz Ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press: New York.
- Alderfer, C. P. (1969): *Organizational Behavior and Human Performance?: An empirical test of a new theory of human needs*. New York: Free Press.
- Atkinson, J. W. (1964): *Introduction to Motivation*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W. (1988): A kockázatt vállaló viselkedés motivációs meghatározói. In: Barkóczi–Séra (szerk.) *Az emberi Motiváció II.*, Tankönyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. (2007): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bandura, A (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Company.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change In: *Psychological Review* 84. évf. 2. szám. 191–215.
- Buchanan, D.–Huczynski, A. (2001): *Organizational Behaviour*, Pearson Education, Harlow.
- Cameron, J.–Pierce, D. W. (1999): Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*. 125. évf. 6. szám. pp. 677–691.
- Campbell, J. P.–Pritchard, R. D. (1976): Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In: M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago.
- Coffey, C. N.–Appley, M. H. (1964): *Motivation Theory and Research*. Wiley: New York.
- Deci, E. L.–Olafsen, A. H.–Ryan, R. M. (2017): Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4., 19–43.
- Deci, E. L.–Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L.–Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, L. E.–Ryan M. R. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: *American Psychologist* 1. szám. 68–78.
- Deci, L. E.–Ryan M. R. (2000a): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, In: *Contemporary Educational Psychology* 25. évf. 54–67.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Evanson, IL Row, Peterson.
- Grastyán E. (1974) Az emóció. In Oláh A., Pléh Cs. (szerk.) (1988) *Szöveggyűjtemény az általános és a személyiségpszichológiához. Pedagógia és tanár szakos hallgatók részére*. Budapest: Tankönyvkiadó 177–213.
- Heider, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 322 p.
- Herzberg, F. (1968): “One More Time: How Do You Motivate Employees?”. *Harvard Business Review*, 46. évf. 1. szám 53–62.
- Kanfer, R. (1990): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M. D.–Hough, L. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Palo Alto.

- Kispál-Vitai, Zs. (2013): Szervezeti viselkedés, Pearson, Harlow.
- Knights, D.–Willmott, H. (2007): *Introducing Organizational Behaviour & Management*, Thomson Learning.
- Locke, E. A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 3. évf. 2. szám. 157–189.
- Luthans, F.–Stajkovic, A. D. (2002): Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th ed.), 126–140. NY, McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation, *Psychological Review* 50. évf. 4. szám 370–396.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (1962). *Towards a psychology of being*. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1968): *Towards a Psychology of Being*. 2nd Ed. New York: D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. The Macmillen Company: Free Press, New York.
- McClelland, D. C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Murray, H. A. (1938): *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Oláh, A. (2006): *Pszichológiai alapismeretek*. Bölcsész Konzorcium, Budapest.
- Reeve, J. M. (2005): *Understanding Motivation and Emotion* 4th edition, Wiley and Sons.
- Robbins, S. P.–Judge, T. A. (2013): *Organizational Behaviour*, Pearson, New Jersey.
- Ryan, T. A. (1970): *International Behavior*, Ronald Press: New York.
- Ryan, T. A. (1970): *International Behavior*, Ronald Press: New York.
- Skinner, B. F. (1954): The science of learning and the art of teaching In: *Harvard Educational Review* 24. évf. 2. szám 86–97.
- Thompson, L. L. (2008): *Organizational Behavior Today*, Pearson Education International, New Jersey.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Weiner, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion In: *Psychological Review* Vol. 92. No. 4. pp. 548–573.

MENEDZSERSZEREP-KIHÍVÁSOK A FELSŐOKTATÁSBAN – AZ OKTATÓI MUNKA (DE)MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐI

MANAGER ROLE – CHALLENGES IN HIGHER EDUCATION – (DE)MOTIVATING FACTORS OF THE TEACHING PROFESSION

JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA főiskolai tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar, Zalaegerszeg

ABSTRACT

Lecturers and managers of the currently changing higher education experience these changes, challenges of the everyday work in different ways. The tasks of the academic sphere has changed in the past couple of years, it has become more complex and variable than it was ever before. How can the lecturers keep up with these changes? How can they live with the changes? What kind of leaders are those managers who used to be lecturers? We were looking for the answers inter alia to the above questions during the interviews in this research. Its background history was a questionnaire research involving French and Hungarian lecturers and tutors about their subjective well-being in 2014 (N = 251). In nutshell the pre-conclusion could be described as in there are professional high level institutional strategies being created in order to changes the current main paradigm, but the realization on the operational level is very slow, because certain psychological and empirical factors cannot be foreseen, and the leaders do not usually take them into account.

1. Bevezetés

A jóllét, az életminőség, a humán tőke mind a személyiség szubjektív dimenziójának kifejeződései. A háttérben a szakmai önkiteljesedés, a munkaöröm, motiváció, optimizmus, szakmai elégedettség sorakoznak fel, egy olyan érzelmi spektrummal, amilyennel az egyén ezeket átéli, megéli. Mindezek szintén sok összetevővel határozhatók meg, ahogy erről korábbi tanulmányunkban, amelyben a témára vonatkozó kutatást bemutattuk, már írtunk (Jármai 2016). „Az érzelmi beállítottság adja a tevékenység hajtóerejét. A tisztán akarati motiváción alapuló tevékenységet az emocionális és szükségleti törekvések hiányában kimerülés, a színesebb és vonzóbb témára való átfordulás valószínűsége fenyegeti” (Csirszka 1985:303, idézi Jármai 2011:8). „Kíváncsi, hogy az érzelmek állandóan megújuljanak. A munkaöröm megújítása új örömforrások felfedezésével és az emberben szinte napról napra kifejlődő újabb, mélyebb és gazdagabb érzelmek felkeltésével lehetséges. Ez nemcsak lehetőség, hanem egyben feladat is” (Csirszka 1985:63). Meggyőződésem, hogy az egyénre nézve és a vezetője számára is. Jó vezető nélkül ez a feladat megoldhatatlan. Maxwell a vezetői hatásgyakorlással kapcsolatban öt minőségi fokozatot különít el a szerint, ki milyen vezető. A legkivá-

lőbb vezetőt a személyisége miatt követik a munkatársak, és azért, amit képvisel. A köré fonódó tiszteletet a pozitív érzelmek alakítják ki az együttműködés során, nem a félelem, nem a kényszer, nem a fenyegetés, nem a külső motiváció. Ez a típusú vezető őszintén örül annak, ha az emberei fejlődnek, előbbre jutnak. A legmagasabb szintet kevés vezető éri el pályafutása során (Maxwell 2004). Az oktatási intézményekben betöltött vezetői szerepek¹ vizsgálata nem központi témája a menedzsment irodalomnak, holott az oktatási intézmények társadalmi beágyazottsága miatt, generációk életre nevelésében és ez által nemzetgazdasági szerepvállalásban betöltött funkciója alapján méltán több figyelmet érdemelne.

2. Kulcsszereplők megbecsültsége a gazdasági szférában és az oktatási szervezetekben

Amikor közgazdász teoretikusok a fizikai tőkével szemben, vagy azzal párhuzamosan az emberi tőke gazdasági növekedésben elismert szerepét hangsúlyozzák, továbbá kimondható az is, hogy a tudásban való előrehaladás döntő faktora a gazdasági haladásnak (v. ö.: Polónyi 2002:42–45), akkor elgondolkodtató, hogy mégsem foglalkozunk fontosságuknak megfelelő mértékben a tudásátadást segítő szereplők, tanárok/oktatók munkájával, munkájuk hatékonyságát befolyásoló tényezőkkel. A múlt században még a tudás letéteményeseinek gondolt tanároknak a tudáshoz való viszonya mára, az információs technológiai forradalomnak és számos társadalmi átalakulásnak köszönhetően megváltozott, de az oktatás-nevelésben játszott kulcsszerepük vitathatatlan. A nemzedékek felnevelésében való felelősségük ebben az egyre digitalizálódó, és kontroll nélküli információözzönrel elárasztott világban nemhogy megkopott, hanem nőtt.

Az információs technológia használata nyilvánvalóvá tette, hogy a változások nem teszik elavulttá a régi gyakorlatot és a pedagógiai koncepciókat. Inkább arról van szó, hogy a technológia használata olyan környezet létrejöttét eredményezte, amiben a szakmai identitás újragondolása, megújítása és az oktatók gyakorlatának a hallgatók és más oktatási szereplők általi elismertetése zajlik. Erre a megállapításra jutottak francia kutatók, akik a felsőoktatást érintő változásokról készítettek interjúkat. Azt írják többek között, hogy a szakmai átalakulás folyamata világosodik meg a beszélgetésekből, részben a pedagógiai felfogások közötti feszültségen keresztül, aminek oka az a távolság, ami az egyetemi oktatók által képviselt szakmai és kulturális örökség (az egyetem 1215-ös alapítása óta) és a jelenlegi intézményi rendelkezések között érezhető. Ez utóbbiak az egyenlőség és egyetemesség elvére hivatkozva ösztönöznék az IKT használatára, hogy a tudáshoz való személyes hozzáférés megvalósulhasson. Ez a feszültség azonban nem jelenti, hogy az oktatók a szakmai fejlődés ellen lennének (Lantheaume 2012:20-21). Sőt! A folyamatos szakmai fejlődés lehetősége egyik olyan vonzereje a tanári hivatásnak (v. ö.: Paksi et al. 2015:53), ami ha megvalósul, elégedettségi forrás, és a szakmára

¹ Nem a felsővezetők szerepére gondolunk, hiszen e témában doktori disszertáció is született, pl. Kováts Gergely tollából: A dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban. Budapesti Corvinus Egyetem, 2012. 234 p. (szerző).

jellemző mérsékelt javadalmazás kompenzációjaként számon tartott tényező a pályafutás során (Jármai 2015:61). A feszültséget a változások dömpingje okozza, nemzetközi szinten egyaránt, hiszen az egyetemek nem zárt világok többé, a tudás, az információ gyorsabban terjed az új technológia segítségével, a tanárnak új szerepkörben alkalmazkodva, szélesebb szintéren, sokféle feladatot végezve kell helytállnia, megméretettni magát. Mindez nagy kihívást jelent. Hagyományos tevékenységként a tanulók teljesítményének alakításában is sokféle funkciót látnak el, és nem mellőzhető az a kérdés, hogy ezt milyen színvonalon teszik. A tudományos diskurzusok sem tudnak választ adni, mert az oktatás eredményeinek, a tanárok/oktatók munkája minőségének a mérése – néhány formális mutató ismeretén túl – még korlátokba ütközik (v. ö.: Polónyi 2002:68).

Míg a gazdaság egyéb ágazataiban „a munkavállalók egyre inkább mint kulcsszereplők jelennek meg a vállalati teljesítményben, hiszen az ő kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, elkötelezettségük alapvetően befolyásolja a versenyképességet” (Wright-McMahan-McWilliams 1994; Wright-Dunford-Snell 2001, idézi Kiss Cs. et al. 2012:2), addig az oktatási szervezetekben betöltött munkavállalói kulcsszerep ebből a szempontból érdektelen a munkaadó számára. Tehát éppen e sajátosság miatt –, hogy a munkavégzés minősége csak közvetett módon értékelhető, hiszen a közvetlen felettesi, és hallgatói értékelésnek nincs adekvát, standardizált módja, sem következménye, de még társadalmi elismertsége sem (v. ö.: Paksi et al. 2015:20) –, az oktatás főszereplőinek szubjektív jólléte alig foglalkoztatja a gazdasági, szakma-politikai, de akár az intézményi döntéshozókat.

„A tanárok számára nincsen szervezett lehetőség a problémák megbeszélésére, szupervízióra, a saját személyiségük (munkaeszközük) karbantartására, fejlesztésére. A nagyvállalatok (főleg a multinacionális cégek) egyre komolyabb gondot fordítanak a munkatársak lelki és testi szükségleteinek és pihenésének megszervezésére. (...) A cég számára egy kipihent, feltöltődött munkatárs sokkal nagyobb értéket képvisel, és adott esetben jelentősebb hasznot hoz, mint az az összeg, amibe a pihentető hétvége kerül. A pedagóguspályán a teljesítmény nem számszerűsíthető, nehéz bizonyítani, hogy egy igazán pihent és nyugodt tanár mennyivel jobb munkaerő, mint egy kifacsart, fáradt, ingerült pedagógus” (Szabó É. 2006:137).

Így az oktatási szervezetek munkaadóinál nem releváns gazdasági érdekről beszélni, mert a munkavállaló tanárok és oktatók munkateljesítménye nem számszerűsíthető, azaz nem mérhető olyan módon, hogy egy vagy több költségvetési évre vetítve munkájukon nyugvó gazdasági, pénzügyi megtérüléssel számolni lehessen.

A felsőoktatási intézmények alkalmazottainak tudását a tudományos fokozatok megszerzése és a publikációs listák lekérése alapján mérik (Bencsik et al. 2012:31), de ezek a számok nem jelzik azt, hogy az oktató milyen színvonalú előadásokat tart, milyen kapcsolatot ápol a hallgatókkal, mennyire segítőkész velük vagy együttműködő a munkatársaival, mennyire motivált a tanításban, mennyire innovatív, mennyire elkötelezett a hallgatók és a szervezet iránt.

Vannak törekvések a változásra, kezdeti próbálkozások többféle ösztönzési rendszer bevezetésére (v. ö.: Keczer 2014:241), amelyekkel a teljesítmény alapján szeretnék a dolgozókat motiválni, munkájukat jobbá tenni, de vegyes tapasztalatot tükröznek az ezekről kapott információk. Akár a közoktatást, akár a felsőoktatást nézzük sok a két-

ség a munka formális értékelését, az előmenetek megítélését illetően, amelyek aztán bérfeszültséghez, elkeseredéshez, motivátlanságához vezetnek a beosztottak körében.

A megoldáskeresés mozdulatlanságára példaként hozhatjuk akár a felsővezetők értékelésében mutatkozó döntési erőtlenséget: „a felsőoktatási törvény erről annyit mond, hogy 'a szenátus értékeli a rektor vezetői tevékenységét' (FTV 2015). Ez nem jelent előrelépést a korábbi szabályozáshoz képest, és az értékelés céljának, szempontrendszerének, módszerének, következményének meghatározása nélkül üres frázis marad. A vezetők értékelésének kérdése véleményünk szerint jól mutatja azt az ambivalenciát, amely a koncepció és a szabályozás tekintetében más területeken is jellemzi a hazai oktatásirányítást. A stratégiai dokumentumok és a kormányzati kommunikáció számos haladó, a nemzetközi tendenciákkal összhangban lévő elképzelést fogalmaz meg, ezek azonban egyelőre nem, vagy érdemben nem tükröződnek a jogalkotásban és ennek megfelelően a gyakorlatban” (Keczer 2016:80).

Ezt még tetőzik azok az ambivalenciák, amelyek a mátrixszervezetek hierarchiaviszonyaiból következnek. Néha átláthatatlan, ki kinek a főnöke, ki kit értékel szakmailag kompetensen. A státuszinkonzisztenciás helyzetek szerepbizonytalanságot idézhetnek elő (v. ö.: Kovács 2012:68).

A felsőoktatás operatív szintjein az oktatók a felettesük szubjektív értékítéletének kiszolgáltatottjai. Tehát sem a beosztott szerepben lévő oktatók, sem a vezető oktatók értékelése nem megoldott. A hierarchiában felfelé irányuló értékelés csak esetileg valósul meg. A munkavégzésben betöltött kulcsszereplő cím funkcionálisan tehát „kijár” az oktatóknak is, de a versenyszférában ezzel járó fizikai és eszmei előnyöket kevesen élvezik közülük.

3. A szervezeti hatékonyság és a szubjektív jóllét kapcsolata

A szubjektív jóllét alapfeltétele a szakmai önkiteljesedésből, önmegvalósításból fakadó elégedettségi érzés. Az önmegvalósítás a környezet pozitív visszajelzéseinek észlelésén át formálódó gondolatainkban, érzéseinkben nyer értelmet. Folyamatában feltehetően nem egyenletes motivációt eredményez, és sok egyéb impulzus játszik közre abban, hogy a munka iránti lelkesedés milyen amplitúdójú, az elkötelezettség milyen erős és tartós. A témában végzett kutatások egybehangzóan pozitív összefüggéseket tárnak fel a hatékonyság és a szubjektív jóllétet támogató összetevők között.

2013-ban készített tanulmányukban Farkas és munkatársai több empirikus felmérés megállapításait átvizsgálva írják, hogy míg korábban az anyagiak, a karrierlehetőség, előléptetés voltak a fő motivációs tényezők, addig az ő kutatási eredményeik, amelyek 1000 fős reprezentatív minta válaszaiból születtek, némi ártrendeződést mutatnak, miszerint a biztonság, a stabilitás, a jó munkahelyi légkör és a megfelelő kapcsolatok kerültek előtérbe. A versenyképes fizetés megmaradt a hazai munkavállalók prioritásai között (Farkas et al. 2013).

Kiss és szerzőtársai 376 ügyfélszolgálati dolgozó bevonásával végzett kérdőíves vizsgálatukban arra keresték a választ, hogy „a szervezeti elkötelezettség profilok hogyan függnek össze a munkahelyi elégedettséggel, a kilépési szándékkal és a munkacsalád viszonyrendszerre vonatkozó változókkal. (...) A kutatás tehát nem általánosság-

ban vizsgálja a kérdést, hanem jól körülhatárolt kontextusban: személyes és telefonos ügyfélszolgálatokon”. Nyolc különböző profilt találtak, amelyek elemzéséből kiderült: az elkötelezettség-komponensek közül az érzelmi elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van a kedvező következményeket tekintve, továbbá az elkötelezettség-komponensek együttes hatása szinergikus lehet (Kiss et al. 2012:3,2).

Milyen hasonlóság, összefüggés lehet a tanárok/oktatók munkája és az ügyfélszolgálati dolgozók munkája között? – tehetjük fel a kérdést. A munkavégzés tartalmában, jellegében természetesen alig találnánk hasonlóságot. Az említett kutatás célkitűzései és a kutatók megállapításai azonban átvihetők más szervezeti szereplők esetére is, analóg módon felhasználhatók, összehasonlítás végett, mert a mi vizsgálatunk fókusza is a szervezeti keretek között megélt érzések monitorozása. Az oktatás szereplői szintén szervezeti hierarchiában élnek mindennapjaikat, és egyetemleges élmény lehet minden szervezet szereplőjének az elköteleződés, az elégedettség, vagy a motivátlanság, a kiegészítés – és még sorolhatnánk további pozitív és negatív érzéseket – megélése. A szervezetben zajló munkavégzés bonyolult hatásrendszere alól nem függetlenítheti magát senki, bármilyen rejtett módon jelentkeznek is a hatások.

Kiss és munkatársainak vizsgálati eredményei szerint „a munkavállalók munkával való elégedettsége igen erős összefüggést mutat a szervezeti elkötelezettségükkel. (...) Mindazok viszont, akik érzelmileg is kötődnek a szervezethez lényegesen magasabb pontokat adtak a munkával való elégedettséget felmérő kérdésekre” (Kiss Cs. et al. 2012:11).

A szubjektív jóllét érzését kialakító komponensek (motiváció, elégedettség, elkötelezettség, önmegvalósítás) többféle módon való egymásra hatása élen foglalkoztatja a gazdasági vezetőket és természetesen a kutatókat abból a célból, hogy a munka hatékonyságát előmozdíthassák a szervezeteknél.

Olyan kutatási beszámoló is született, ahol a szubjektív munkajellemzőket vizsgálták az elégedettséggel összefüggésben európai kitekintéssel. Az erről szóló tanulmány konklúziója is megerősít bennünket abban, hogy oly mértékben befolyásolják a fentiekben említett szubjektív tényezők a hatékonyságot, ami kimutatható költségtételekkel jár: „Elemzésünk rámutatott a munka szubjektív jellemzőinek elégedettségben játszott szerepére. A munkával való elégedettség és a termelékenység között fennálló pozitív irányú oksági kapcsolat miatt a munkaadók számára mindez azt jelenti, hogy még bizonyos költségek mellett is érdemes lehet az elégedettség szempontjából legfontosabb munkakörülményeket olyan irányba változtatni, ami a munkavállalók szubjektív értékelését javítja”. (Hajdu & Hajdu 2014:107).

A fent idézett megállapítások tehát a tanárok/oktatók szervezeti tagságára is érvényesek lehetnek. Minden felsorolt szubjektív tényező, ami a gazdasági szervezetekben dolgozók pszichikus jellemzőire kihat, ugyanúgy befolyásolja az oktatási szervezetek dolgozóinak, oktatóinak, kutatóinak teljesítményét, következésképpen az intézmény versenyképességét. Ez utóbbi különösen a felsőoktatásban válik egyre élesebbé nemzetközi szinten, ugyanis „Magyarország gazdasági fejlődésének kulcskérdése a megfelelő méretű és minőségű felsőoktatási intézményrendszer rendelkezésre állása” (Felsőoktatási koncepció 10).

4. Szubjektív jóllét-komponensek és a tanári hivatás

Az önkiteljesedés egy hosszabb távú szakmai fejlődés mentén valósul meg, ami motiváció nélkül nehezen képzelhető el. Azt is tudjuk több tudományterület szakértőinek a tollából, hogy sok tényező szolgál motivációs forrásul. A korábban figyelembe vett munkakörülmények, javadalmazás, munkatársi kapcsolatok, munkahelyi légkör mellett az autonómia, a kreativitás érzése, az elkötelezettség és sok egyéb személyes, főleg érzelmi tényező is részét képezi a munkahatékonyság feltételeinek (Boltanski & Chiapello 2000, idézi Coste 2014:8). Coste széleskörű történeti, és mélyreható szakirodalmi elemzést mutat be tanulmányában a tanári önkiteljesedés megfigyeléseiről, összetevőinek egymásra hatásairól.

A XXI. században még nagyobb figyelmet kapnak ezek a tényezők a pszichológiai felfedezések térnyerésével. Például, az elégedettség és identitás szoros kapcsolatáról olvashatjuk, hogy a munkával való elégedettség a személyiséget erősíti, lehetővé teszi az egyén identitás-jellemzőinek, kompetenciáinak fejlődését (Coste 2014:9). Egy foglalkozás gyakorlása elsősorban nem az anyagi haszon miatt fontos, hanem a szimbolikus haszon miatt, amihez a munka által jutunk: az a jó, ha ösztönöz, megújulásra, önmegvalósításra készítet, sőt önmagunk „megcsillogtatására” (Bandelot & Gollac 2003:33, idézi Coste 2014:9), ami feltehetően pszichológiai szükségletünk, következképben élettanilag fontos számunkra. Korábban csak a művészeknél tartották ezt természetesnek, ma azonban minden foglalkozásra érvényes, írja Coste. Ma már mindenki vágyik a szakmai önkiteljesedésre bármi legyen is a munkája: a munkával való elégedettség, így a szakmai identitás építése fontos feltétele annak, hogy az ember megtalálja helyét a társadalomban (Coste 2014:9).

Emlékeztetek arra, hogy a fenti eszmefuttatás egyáltalán nem új alapokon nyugszik. A kanadai pszichológus, D. E. Super² 70-es évekbeli életpálya-elméletének üzenete többek között az, hogy a „pályaválasztás és a szakmai fejlődés életre szóló folyamat, amely a személyiséggel és a pályával kapcsolatos követelmények egymásra hatását dinamikus egységben kezeli” (Szilágyi 2007:71). Super szerint „a szocializálódási folyamat keretében az egyéni személyiségjellemzők és a környezet között integrálódás zajlik le... (...) Ha az egyén így kialakult magatartása meghozza a személyes elégedettséget, akkor a környezet elismerése jelentkezik, és ha ez jutalomként hat a személyiségre, akkor ez a folyamat integrálódik és meghatározza részben az öndefinícióját vagy módosítja azt” (Szilágyi 2007:77–78).

A kutatásokból kiderül, hogy a tanárok/oktatók szubjektív jóllétét tápláló szakmai elégedettség forrása hogyan alakult át a XX. század folyamán, más-más tényezők kaptak hangsúlyt. Kezdetben a munka intellektuális jellege és a közösségi szellem volt vonzó, majd a munka-magánélet összhangjának lehetősége, később az ismeretátadásban és a nevelésben érzett öröm is megerősödött. Mára a tanulásban való részvétel és a diákok személyiségfejlesztése lett fontosabb, ami igen sokféle tevékenységből áll össze (Coste 2014:12). A Coste tanulmányában említett kutatások a szakmai jóllét többdimenziós jellegét hangsúlyozzák. A munkában eltöltött idő, az életkor, a biológiai nem

² Super, D. E. (1968) Career Development: Self-concept Theory. College Entrance Examination Board. New York.

is mérvadó. Az oktatás helyszíne, feltételei, a munkafajták szintén jólléti elemek. A szakmai fejlődés folyamata szintén az önkiteljesedés alkotóelemének tekinthető, ami így a munka-elégedettség forrása. Ezt a komplex módon alakuló érzést erősíti vagy gyengíti még a komfort-érzés, a szakmai kompetencia-érzés megléte a maga interszubjektív módján, az ismeretek átadásának vágya, ahol megjelenhet egy erős kötődés a tantárgyhoz (Coste 2014:18–21), valamint az autonómia, ami a szakma gyakorlásával az elismerés útján megnyilvánuló hasznosság érzéséhez kapcsolódik (Coste 2014:28).

„A tanári munka hatékonyságát vizsgálva Leitwood és Beatty (2008) arra a megállapításra jut, hogy a tanárok akkor nyújtják a legjobb teljesítményt és személyiségük akkor teljeseedik ki, ha egyszerűen jól érzik magukat az iskolában. A tanári közérzetet, érzelmi elemeket fokozottabban figyelembe vevő, azokat támogató vezetői szemléletet tartják a legracionálisabb döntésnek. A diákok teljesítményeiben is mérhető eredményt ad, ha a tanárok érzelmi komfortja magas. Úgy találják, hogy a munkával való elégedettség és a morál bizonyos mértékig átfedik egymást a munkahelyi kultúrában” (Suplicz 2013:26).

A munkában való kibontakozáshoz alkalmazkodási stratégiákra lenne szükség. A kutatások rávilágítanak a prevenciók lehetőségekre, amelyhez folyamodni kellene a tanároknak, hogy fenn tudják tartani a jóllét érzését (Coste 2014:28, 18.) A vizsgálatakból egyértelműen kiderül, hogy a szubjektív jóllét elérése, fenntartása nem pusztán egyéni cél. A közösség, a szervezet érdeke, hogy ez a célelérés megvalósuljon, amiben a mindenkori vezetőnek egyaránt felelőssége és irányító szerepe van.

5. Empirikus kutatás a szubjektív jóllétről

A francia és magyar tanárok/oktatók körében folytatott kutatásunkat 2014-ben kezdtük el Franciaországban, majd Magyarországon folytattuk az oktatás minden szintjén. 251 fős mintánkban 108 francia és 143 magyar pedagógus/oktató töltötte ki a kérdőívünket, aminek eredményeiről korábbi tanulmányokban, konferenciákon részben már beszámoltunk (Jármai 2016, Jármai & Csapai 2015). Jelen tanulmányban a magyar részmintát³ érintő eddig még be nem mutatott eredményekre, és a felsőoktatás oktatóival készített interjúk kvalitatív elemzése során nyert megállapításokra koncentrálunk.

5.1. Kérdőíves kutatás néhány eredménye

Emlékeztetünk a magyar mintára vonatkozó néhány jellemzőre a már megjelent tanulmányunkból: az elégedett tanárok/oktatók aránya csak kis mértékben haladja meg az elégedetlenségét. Az elégedettség okait illetően markánsan kirajzolódik a vonzó szakmai perspektíva, a tanítványokkal meglévő jó kapcsolat, a várakozásoknak megfelelően alakult karrier, és az ambicionáló oktatási tevékenység, mint legmagasabb értékekkel szereplő kategóriák. Az elégedettség érzéséhez kevésbé járul hozzá a kollégákkal való esélyegyenlőség, a státusz stabilitása, a vezetők erkölcsi megbecsülése, az adminisztratív feladatok és az oktatásban zajló változások, viszont hosszú távon rontja a motivátor tényezők pozitív hatását, elkeseredéshez és a szervezet elhagyásához is vezethet. A javadalmazás mértéke mind az elégedet-

³ Válaszadók átlagéletkora 48 év, pályán eltöltött éveik számának átlaga 22 (szerző).

teknél, mind az elégedetlennél kiugróan negatív tényező. Az elégedetlenség főbb magyarázó okainak tűnnek: kiszolgáltatottság érzése, a szakmai perspektíva hiánya, az oktatást érintő változások, a szervezeti légkör és az előmenetelért folyó küzdelem. Az elégedettséget több komponens befolyásolja, viszont maga a tanítási tevékenység többeknek jelent flow-élményt, mint apátiát, illetve stresszt. Ez a szakmai önkiteljesedés irányába mutat, ami feltehetően visszahat a motivációra, tehát kellő impulzust, sikerélményt kapnak a tanárok/oktatók, hogy fenntartsák saját motivációjukat (Jármai 2016:64).

A kérdőív egyik nyitott kérdéseiben megkérdeztük a tanárokat/oktatókat, melyek voltak pályafutásuk során azok az élmények, amelyek pozitívan, illetve negatívan hatottak rájuk. Az említések számait táblázatba foglaltuk (1. sz. táblázat).

1. táblázat: A szakmai pályafutásra ható pozitív és negatív élmények, események a magyar részmintánál (N = 143)

Table 1.: Positive and negative experiences affecting the professional career at the Hungarian sub-sample.

Élmények, események, amelyek érzelmileg negatívan és pozitívan hatottak pályafutásukra (említések száma a nyitott kérdések válaszaiban)	NEGATÍV	POZITÍV
Szakmai siker, szakmai kiteljesedés	10	65
Diákok, hallgatók visszajelzései	10	66
Vezetőség, vezetők magatartása	22	7
Munkatársakkal való kapcsolat	18	13
Oktatáspolitikai hatás	12	1
Régi tanárok hatása	5	11
Munkakörülmények	7	1
Pénz szerepe	2	0
Szülők jelzései	3	3
Erkölcsei megbecsülés	2	0

(Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés)

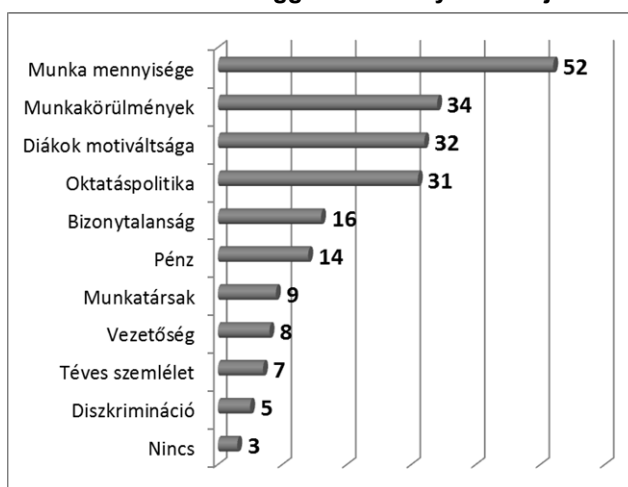
Jól látható a táblázatban, hogy a pozitív töltésű érzelmek a pályaspecifikus tevékenységekhez kapcsolható sikerből eredeztethetők, tehát az önmegvalósítást megerősítő élményekkel jelentkeznek, míg a negatív érzelmek hátterében a Herzbergi higiénés tényezők (1966) állnak.

A motiváció ugyanúgy vizsgálatunk homlokterében álló változó, minthogy összefüggést mutat az elégedettséggel (v. ö.: Takács et al. 2012), és elemei meghatározó jellemzői a szubjektív jóllétnek. Az oktatók számára, ahogy más munkavállalónak is általában nem elhanyagolható motivációs forrás a felettesek, a kollégák elismerése. A felsőoktatásban, mint sajátos tudás-intenzív szervezetben relatív szabadsága van az oktatóknak, hogy mely munkatársakkal dolgoznak együtt pl. tananyagfejlesztésben, kutatásban. Tanszékeken belül is van némi szabadság. Szakmai elismerés, egyfajta bizalom, presztízs állhat a hátterében annak, ha 2-3 oktató megosztja a tudást egymással, érdekközösséget alkotnak tudásuk továbbfejlesztésére az egymástól való tanulás

alapján. Az együttműködésben való részvétel értelmezhető úgy is, mint a munkatársi elismerés egy formája (lásd a témáról lent bővebben).

Kérdőíves kutatásunkban az elégedettség/elégedetlenség változók attribútumai között szerepeltek olyan tényezők, mint adminisztráció, változások, perspektíva, előmenetel, iskolai élet, erkölcsi megbecsülés, stb., de nyitott kérdés formájában is kértük, hogy nyilatkozzanak a válaszadók munkájuk nehézségeiről. Csoportosítva és szintén az említések száma szerint összesítettük a tanárok/oktatók által felsoroltakat (1. grafikon).

**1. grafikon: A magyar részminta válaszai a kérdésre:
„Mi okozza munkájukban a legnagyobb nehézséget?” (N = 143)**
**Diagram 1.: Answers of the Hungarian sub-sample to the question:
What causes the biggest difficulty in their job?**



(Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés)

További nyitott kérdésben kértük kifejtetni, hogy miként hatott és hat jelenleg is szakmai fejlődésükre a munkatársakkal való kapcsolat, és a közvetlen szociális légkör. A minta 52%-a konkrét tényeket felsorolva hozott példákat a munkatársi kapcsolatok kizárólag pozitív hatására, 19%-uk negatív hatásokat említett, és 17%-uknak mindkét hatásban volt része, 6%-uk pedig értelmezhetetlenül fogalmazott a tekintetben, hogy tényekre vagy vágyakra gondolnak.

Az interjúk eredményeivel kapcsolatban még bővebben kitérünk az együttműködés, a szociális légkör kérdésére. Mindenesetre tapasztalható a kérdőíves válaszokból, hogy a motivációt biztosító pozitív élményeket tartósan a tanításhoz, szakmai kiteljesedéshez köthető sikerekből szerzik, sokkal inkább, mint a munkavégzés szociális jellegéből. Ez a megállapítás érvényesnek tűnik a felsőoktatás oktatóira is.

5.2. Interjúk elemzésének eredményei

Az interjúkat 2016 őszén és 2017-ben folytattuk le, három felsőoktatási intézményt képviselő 21 oktatóval. Két fő kivétellel mindenki minősített oktató. A mélyinterjúkra többen vállalkoztak az 50 év feletti korosztályból, de nyilatkozott a 30-as, 40-es

éveiben járó oktató is. Meg kell jegyeznünk, hogy nemzetközi viszonylatban is többségben vannak a felsőoktatásban a pályájuk delén túljutó kollégák, és komoly erőfeszítéseket tesznek az intézmények a fiatalok megtartására.

Az interjúk tartalmából két nagyobb témakört kiemelve, nevezetesen a szakmai önmegvalósításra és a munkatársi – vezetőket is beleértve – kapcsolatokra vonatkozó elemzést mutatjuk be jelen tanulmány keretei között.

A szakmai önkitaljesedés, mint pszichológiai szükséglet egyéni célkitűzés, ugyanakkor a szervezet, az intézmény is profitál belőle, illetve közös cél, hogy az egyén minél többet kihozzon magából, minél magasabb szinten valósítsa meg önmagát. Az interjúk során két irány látszik körvonalazódni a pályaalakulás folyamatáról, és ezek erősíthetik, kompenzálhatják egymást, majd van egy pont, amikor kognitív szinten eldől, merre megy tovább a szakmai fejlődés...

Ahogy jól látható az *1. ábrán*, a pozitív élmények leginkább a szakmai sikerekhez, a hallgatói visszajelzésekhez kötődnek. Itt látszik igazolódni a pályaválasztáskor előrevetített elvárások teljesülése, hiszen a tanári pályaválasztást az intrinzik motiváció támogatja elsősorban (v. ö.: Paksi et al. 2015), és ebben megjelenik a tudás átadásának öröme, a diákokkal való jó kapcsolat élménye, fejlődésükben való részvétel, és a saját, önálló intellektuális fejlődés lehetősége. Az interjúk is ezt tükrözik vissza:

„Leginkább az motivál, ha látom, hogy a diákok értik, és már órán megtanulják az anyagot, élvezik és alkalmazzák is a tudást, amit az óráimon kapnak.” „A diákoktól kapott rengeteg pozitív visszajelzés motivál.” (52 éves nő oktató)

„A tanár a tanteremben autonóm, ott nem jelenik meg más, csak saját maga. Ott valósíthatja meg önmagát.” „Az adminisztrációról ne beszéljünk, mert arról nem érdemes, és nem számít. A tanítás számít, én azt tekintem a munkámnak. Az motivál, hogy a hallgatót megtanítom valamire. Látom a non-verbális kommunikációból, hogy érdekli, a szeméből. A kérdéseiből.” (...) „60%-os részvétel az előadásokon az minősít engem. Minden órára készülök. Annyira változik a világ, hogy nem lehet ezt nem bevinni az órára, nem is lehet megérteni bizonyos társadalmi folyamatokat, ha nem beszélünk erről. Nem várom el, hogy olvassanak, ezt nem teszik meg ma már a hallgatók, de filmrészleteket beviszek nekik, emlékeztetem őket nevesebb, ismertebb filmek tartalmára és így hozom összefüggésbe a megtanulandó ismeretekkel. Így értik meg, miről van szó, és örülnek, amikor megértik. Elégedettséget a tanítás sikere ad, amit a hallgatók közvetlen visszajelzésein át élek meg. Nekem csak ez számít.” (59 éves férfi oktató)

„Ha a pénz motiválna, valószínűleg nem itt lennék. Az előmenetel sem. A munka maga, ami motivál.” „Keresek érdekes anyagokat, filmeket az órára, hogy mindig valami újat mutathassak, felkelthessem a hallgatók érdeklődését.” (50 éves nő oktató)

A megkérdezett oktatók függetlenül attól, hogy rendelkeznek-e pedagógiai végzettséggel, a hallgatók tanulását igyekeznek megkönnyíteni, gazdag módszertani eszköztárral dolgoznak, még akkor is, ha nem mindenki veti be az új digitális eszközöket. Elmondásuk szerint, a sok egyéb nem említett nehézség ellenére, megelégedéssel tölti el őket, ha látják, hogy a hallgató érdeklődik, örül, jól érzi magát. Az oktatási tevékenységen kívül a tudományos kutatás az a terület, ami módot ad a szakmai önmegvalósításra. Az interjúkból kiderül, hogy az oktatói munkának ezt a részét nagyban befolyásolja a szervezeti szubkultúra, az adott szervezeti egység vezetőjének attitűdje, vezetési stílusa. Amíg az oktatás területén kifejtett erőfeszítés viszonylag egyszerű módon konvertálható egyéni sikerré, addig a tudományos aktivitást

nagyban meghatározza a közösség, a munkatársi együttműködés, a munkaterhelés, az oktatásszervezés, a szervezeti ösztönzés és értékelés módjai.

„Nem segíti a légkör az intellektuális kiteljesedést, ellenkezőleg. Elkészerítő és sokszor megalázó, elnyomó, diktatórikus vezetés, amely végtelenségig kihasználja a tehetséges kollégákat, majd félreállítja őket.” „A kutatást egyáltalán nem támogatja a vezetőm, mivel rengeteg óra megtartására kényszerítenek sok oktatót. (...) De csupán az oktatott órák mennyiségét, nem pedig a minőségi oktatást támogatják a tanszéken.” (52 éves nő oktató)

„Nincs szervezett műhelymunka, de lehet egymástól tanácsot kérni. Alakulóban van valamiféle együttműködés, de nem elég erőteljes még. Vannak törekvések, de magam kutatok, magam publikálok. Nem lehet ezt erőltetni.” (59 éves férfi oktató)

„A vezetőm az ellenségem. Szakmai irigységből bármire képes, és sajnos, megvan a hatalmi eszközei, hogy az legyen, amit ő akar. Közben nincs meg sem a tudományos, sem a szakmai felkészültsége, tapasztalata. Nem tudom komolyan venni. Így már csak a tanítás érdek. Ebbe fektetem az energiámat. Túlélő programra kapcsoltam.” (54 éves nő oktató)

„Szeretek itt dolgozni, de nem mindig. Praktikus okokat tettem mérlegre. Kihívás, szakmai fejlődés, de sokszor már túl sok a stressz, már sok. Magammal szemben vagyok igényes. Nincsenek megadva azok a feltételek, ami kellene ahhoz a munkához, amit elvárnak tőlem. Ha kevesebb órám lenne, nem nyomasztana annyira...(..) Előfordult, hogy elgondolkodtam, az órarend, a változások miatt, hogy maradjak-e. Szerintem értékelik a munkámat, de lehetne ebben fejlődni. Régóta itt vagyok, de ez nem számít. Közösség nincs, kohézióról nem beszélhetünk...” (51 éves nő oktató)

Az oktatók érdekes eseteket meséltek el arról, hogy a vezetők milyen módon hátráltatták őket abban, hogy megvalósítsanak egy-egy külföldi konferencia-részvételt, vagy eleget tegyenek elnyert külföldi ösztöndíj igénybe vételének. Némely vezetők sem a szervezeti szituációhoz, sem a pozícióhoz nem méltó verbális kommunikáció szóhasználatával fedik fel a titkolt szakmai feltékenységet, irigységet:

„Hogy te micsoda konferenciákat bányászol ki magadnak!!!” (53 éves oktató nőnek mondta a tanszékvezetője)

„Meg kell értened az itthon maradt kollégák helyzetét is, ha már ilyen ösztöndíjat sikerült kikukázni magadnak!” (52 éves oktató nőnek mondta a tanszékvezetője)

Nem csak az interjúk sejtetik, hogy az ilyen fajta együttműködést, azaz a tudásmenedzsment-rendszert működtető feltételek még nem teremődtek meg Magyarországon. Erről részletesen írnak Bencsik A. és munkatársai egy 2012-ben megjelent tanulmányukban. Az oktatók szubjektív jóllétéhez, ezen belül elégedettségéhez, szakmai önkiteljesedéséhez olyan szervezeti feltételek kellene, amelyek az alkotó, innovatív kutató-oktatót a legjobban támogatják.

Kutatásunkban több interjúalanyunk is említi – kritikai élel – azokat a szervezeti és kulturális jellemzőket, amelyeket a fenti, 5 éve megjelent cikkben is felsorakoztattak a szerzők, mint magyarországi sajátosságokat. Íme, néhány példa:

- „Az oktatók a nagyobb távolságot tartók körébe tartoznak...
- A segítségnyújtás, a tudásmegosztás elsősorban a legközelebbi baráti társaságokra, kapcsolatokra jellemző.
- ...érdektelenség, a másokkal szembeni bizalmatlanság (...) jellemző.

- Nincs hagyománya a mérés – értékelés – visszajelzés hármasának.
- A magyar felsőoktatás nem szereti az őszinte véleménynyilvánítást, a kritikai szellemet. A konfliktusokat rossznak és kerülendőnek tartják.” (Bencsik et al. 2012:28).

„A távolság tartása, az autonómia és függetlenség értékelése, a másokkal szembeni bizalmatlanság és barátságtalanság, az őszinte vélemények és konfliktusok kerülése inkább a tudás egyéni megszerzésére és megtartására, fejlesztésére ösztönöznek bennünket” (Bencsik et al. 2012:31). „Az oktatók a tudást inkább keresik, és nem megosztják. Az egymás közötti tudás fejlesztésére, átadására bátorító légkör csak időszakosan létezik... (Bencsik et al. 2012:32).

Bencsikék szerint „a felsőoktatási intézményekben a tudásmenedzsment-rendszer kiépítési feltételei ott kezdődnek, hogy (...) olyan kultúrát kell megteremteni, ahol a kollégákat a nyitott gondolkodás, a bizalom, a közös kutatások és együttműködés, az innovatív szemlélet, az önálló munkavégzési képesség, saját és közös célokért való munkálkodás, a folyamatos tanulási és változási hajlandóság jellemzi” (Bencsik et al. 2012:35).

A megkérdezett oktatók többsége az 50-es éveiben jár, amikor jellemző módon az ember mérleget von addigi pályájáról és elgondolkodik azon, hogyan tovább. A beszélgetések során kétféle irány körvonalazódott: az oktatók kisebb hányada töretlen lendülettel folytatja eddigi erőfeszítéseit vagy a jelenlegi munkahelyén, vagy változtat, nagyobbik része viszont defenzív magatartást képviselve úgy fogalmaz: „valahogy kihúzom nyugdíjig”. Tudván, hogy lennének még a szervezet számára is hasznosítható kapacitásforrásaik, ennek ellenére pesszimizmus, enerváltság, fásultság és beletörődés jellemzi további terveiket. Az 50 év feletti interjúalanyok közül ketten váltanak intézményt, egy pedig pályaelhagyó. Íme, egy részlet ez utóbbi gondolataiból:

„Egyetemi docensi beosztásig vittem, szerettem a munkámat, a tanítást, a tárgyaimat. Úgy éreztem, kiteljesedek, és vállaltam a munkát a járulékos intézményi kényelmetlenségek ellenére is. Innen jöttem el, mert idegileg nem bírtam a vezetőm övön aluli akcióit, a megaláztatásokat. Elmentem egy másik egyetemre, ahol 2 évet töltöttem el alacsonyabb beosztásban. (...) Összességében lett elegendő. Mindenből, abból, hogy nem kihívás a munkám, rutinból tartottam órát, a szervezeti információk nem jutottak el hozzám, vagy csak utólag. Sokszor pár órával a betartandó határidő előtt bíztak meg a feladattal, amihez odafigyelés, alkotó energia, de főleg idő kellett volna. Azok, akik felkértek, már megkapták a feladatot két héttel korábban. (...) Úgy éreztem, nem kell a tudásom, a kutatási témám nem érdekli az intézményt, nem tartottak rá igényt. 50 évesen nem látok perspektívát a magyar felsőoktatásban, de nem akarom még leírni magam. Elegendő van a nihilból, és a fizetést még nem is említettem. Szükségszerűen más területen próbálom ki magam, a versenyszférában, ahol az eddig szerzett tapasztalataimat, felkészültségemet fogom megméretetni. Jól érzem magam, hogy meghoztam ezt a döntést.” (53 éves nő oktató)

A fiatalabbak könnyebben hozzák meg azt a döntést, hogy intézményt vagy pályát váltanak. Az 50 éven túli korosztály azonban kevésbé rugalmas, másképp gondolkodik: korábbi befektetéseinek gyümölcsét szeretné learatni. Nemzetközi szakirodalom foglalkozik a szakmai pályájuk végéhez közeledő tanárok helyzetével, gondolkodásá-

val, jóllét-érzésével. Francia egyetemi kutató csoport⁴ interjúkat készített 50 és 64 év közötti korosztályba eső 176 pedagógussal, akik inkább elégedettnek mondták magukat az utolsó pályaszakaszban. Az általuk alkalmazott stratégiák megismerése is a kutatás célja volt, azaz annak kiderítése, milyen erőforrásokat mobilizálnak a szakmai karrier befejezéséhez közeledve. Kiderült, hogy többé-kevésbé tudatosan alakítanak ki olyan stratégiákat, amelyek segítségével fenn tudják tartani munkájuk iránti érdeklődésüket, és amelyek elkötelezettségük mértékén és differenciáltságán keresztül jutnak kifejezésre. Egyrészt fontos nekik a gondolkodásuk autonómiájának megőrzése, másrészt bizonyos távolságtartásra törekednek az intézményi rendelkezésekkel szemben, ami azonban a szakmai szempontok prioritását szolgálja. Bár nem az elégedettség érzés hatja át, de ilyen gondolkodás, és viszonyulás érezhető az alábbi interjú-részletből is, sőt, több oktató elbeszélésében egyaránt felfedezhető a korosztályi pedagógusokéhoz hasonló stratégia.

„Átláthatatlan a rendszer, régen csak a tanításra kellett koncentrálnom, most olyan dolgokkal kell foglalkoznom, amihez semmi közöm. Most a tanulmányi ügyek, Neptun, följelentkezett a diák, vagy nem, sokkal több az adminisztráció. (...) A diák velünk van kapcsolatban, hozzánk jön először, kell vele foglalkoznom. Jó ez a technika, de az email megjelenésével sokkal több időt töltök az iskolai ügyekkel, a titkárnő, főnök, kollégák, diákok elérnek korlátlanul, és ez nem jó. Még egy: a technikába is belefáradtam, hol működik, hol nem. Képzem magam módszertanilag, képeztem is magam mindig, de már úgy érzem, hogy egy felesleges korosztály vagyok, engem már leírtak. Így nem fogok már menni továbbképzésekre. (...) Még érzek lelkesedést, mert a munkám, a tanítás motivál, ha nagyobb szabadkezet kapok, az jó, de a járulékos intézményi problémák, amelyekről beszéltem, már fárasztanak.” (54 éves nő oktató)

A francia kutatócsoport megállapította, hogy a pályájukra jóleső érzéssel visszatérő tanároknak is sok nehézségbe ütközik fenntartani ezt az érzést, amikor a munkahelyi közösség vagy a vezető nem nyújt megfelelő támogatást, például, hogy könnyítse a munkaterheiket. A kutatás rávilágított az intézmények felelősségére abban, hogyan tegyék jobba az utolsó pályaszakaszban lévők helyzetét, ezzel segítve őket kapacitásaik kibontakoztatásában.

Összegzés

Érzékelhető, hogy szakmailag magas színvonalú intézményi stratégiák születnek az uralkodó paradigma leváltásához, de operatív szinten lassú a megvalósulás, mert nem mindig láthatóak előre azok a pszichológiai, érzelmi tényezők, amelyekkel általában nem is számolnak a vezetők, mert nem lettek erre kiképezve. Sem a felső, sem a középzvezetők, sem a legkisebb szervezeti egységek vezetői. A felsőoktatásban jelenleg

⁴ Françoise Lantheaume egyetemi docens vezetésével működő, három egyetemhez (Lyon 2, IFE-ENS de Lyon, UJM Saint-Etienne) kötődő kutatócsoport a tanári pálya fejlődéséről – különösen a karriervégi pályaszakaszban – végzett kutatást szociológiai, ergonómiai és neveléstudományi megközelítésből. A kutatás célcsoportja azok a pedagógusok voltak, akik elégedettnek, hatékonnak vélték magukat, és jó egészségi állapotnak örvendtek. Az előzetes kutatási jelentés kéziratban áll rendelkezésünkre az alábbi címmel: Pré-rapport, Comment les enseignants durent-ils dans le métier? Usure, adaptation, épreuves et ressources. mai 2016, Laboratoire Education, Culture, Politique (EPC) (EA 4571) Université Lumière Lyon 2, 26 p.

egyetlen feltétele van annak, hogy valaki bármilyen vezetői tisztséget betöltsön, és ez a tudományos fokozat megléte. Egyfelől vitathatatlan, hogy az akadémiai szférában ezt várja el a tudományos kánon, hiszen ellenkező esetben mivel bizonyítaná a vezető, hogy a tudományt szolgálja. Másfelől mégis a beosztottak közössége, a szervezet látja kárát, ha vezetőként nem tudja betölteni valaki azt a szerepet, amire a pozíciója lehetőséget ad. Fent bemutatott kutatásunk eredményei azt jelzik, hogy az oktatók számára még mindig fő tevékenységük az oktatás, és ez adja számukra a legfőbb örömet, ki tudnak teljesedni a tanításban, a tanár–diák kapcsolatban, és elégedettséget élnek át. Életkortól függően más-más intenzitással, mert a 'senior' korosztály nehezebben kezeli a mindenkori szervezeti körülményből fakadó problémákat. Negatív élményeik és elégedetlenségük elsősorban nem az anyagi megbecsülés visszafogottságából táplálkozik, mert akkor nem kötelezték volna el magukat a felsőoktatás mellett. Ezt több oktató kinyilvánítja az interjúk során. Sok negatív tapasztalatot szereznek azonban a szakszerűtlenségről, és emberi gyarlóságról tanúskodó vezetői stílus megnyilvánulásaitól, aminek következtében elerőtlenedik az ambíció, elvész a tudás, nem teremődik annyi érték, amennyi optimális esetben természetes lenne. A pozíció egy lehetőség, mert a tévhit az, hogy a vezetés a pozíción alapul. Ugyanis „nem a pozíció teremti a vezetőt – a vezető teremti meg a pozíciót” (Maxwell 2002:72). A legtöbb szervezeti egység (tanszék) vezetője menedzseri munkát végez, oktatásszervező, felügyeli a folyamatokat, de nem vezető abban az értelemben, ami a hatásgyakorlást jelenti. (v. ö.: Maxwell 2002:70) Az interjúk arról árulkodnak, hogy egyes oktatók főnökei nem bizalomra épülő közösségeket építenek, nem követőkkel veszik körül magukat, nem őszinte együttműködésen alapuló műhelyeket hoznak létre, bár folynak tudományos kutatások is. Inkább érdekszövetségekre lépnek. Ezek hálózatán belül, egymással és egymás ellen versenyezve egyénileg gyűjtögetik a tudománymetriai mérőpontokat, amelyek jelenleg elsődleges meghatározói az előmenetelnek. Az oktatók elszenvetői, és nem változtatói a szervezeti berendezkedések hátrányainak, és csak saját egyéni hatáskörükben tudják a felelősséget felvállalni, ezért jórészt a tanítási tevékenységre koncentrálnak. Kari vezetők informális csatornákon elárulják, hogy egy-egy tanszék állam az államban. Az interjúk tartalmát tehát összességében negatív érzelmi élményekké kristályosodott események említése adja. Más-más súlypontok szerepelnek a negatív érzéseket kiváltó okok között a fiataloknál és az idősebb oktatóknál. Szerettünk volna az interjúalanyok között sok olyan oktatót találni, aki a munkájában maradéktalanul örömet lel, minden szempontból elégedett a pályájával, vezetőivel, munkatársaival, a körülményekkel, optimista és elkötelezett, tehát optimális a szubjektív jólléte, de a jelenlegi mintáinkra nem ez a jellemző.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik Andrea–Marosi Ildikó–Döry Tibor (2012): Vágyott kultúra és reális értékítélet. Tudásmenedzsment rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. Vezetéstudomány XLIII. évf. 5. szám/ISSN 0133-0179 pp. 25–40.
- Coste, Sabine (2014): S'épanouir dans le travail enseignant – Réalité, normes, stratégies. Chaire UNESCO „Former les enseignants au XXI siècle” Conférence de consensus-dissensus 25 mars 2014 Laboratoire Éducation, Cultures, Politiques Université Lumière Lyon 2, ENS Lyon, Université Jean Monnet Saint-Étienne 36 p. http://chaire-unesco-formation.ens-lyon.fr/IMG/pdf/chaire_unesco-epanouissement_dans_le_travail_enseignant-15-03-2014.pdf Letöltve: 2016. november 3.

- Csirszka János (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest, 350 p. ISBN 963-05-3908.x
- Farkas Ferenc–Jarjabka Ákos–Lóránd Balázs–Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. Vezetéstudomány XLIV. évf. 10. szám/ISSN 0133-0179 pp. 12–23.
- Hajdu Gábor–Hajdu Tamás (2014): Szubjektív munkajellemzők és munkával való elégedettség Európában) socio.hu Társadalomtudományi Szemle 4. szám pp. 87-119 Letöltés innen: http://socio.hu/uploads/files/2014_4/5hajdu_hajdu.pdf Letöltve: 2016. január 18.
- Jármai Erzsébet (2011): Pedagógus életutak érték alapú összehasonlító elemzése – különös tekintettel az összevont iskolák tanáira. Diplomadolgozat. SZIE GTK Gödöllő https://www.researchgate.net/publication/307881666_Pedagogus_életutak_ertek_alapu_osszehasonlito_elemzése_-_különös_tekintettel_az_összevont_iskolak_tanaira_-_Value-based_comparative_analysis_of_pedagogic_profession_-_with_special_regard_to_the_teachers Letöltve: 2016. december 12.
- Jármai Erzsébet (2016): Szubjektív tényezők vizsgálata az oktatási HR körében. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 8. évf. 5. sz. N°26. 186 p. ISSN 2064-4361 pp. 53–66.
- Keczer Gabriella (2015): Variációk egy témára – az állami kontroll eszközei a felsőoktatásban. In: A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások. Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, 102 p. pp. 58–84. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2205/1/NFKK_201601.pdf Letöltve: 2016. december 3.
- Keczer Gabriella (2014): Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. század elején. Felsőoktatás-kutatási tanulmányok. Közép-Európai Monográfiák sorozat 11. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 283 p. ISBN 978-963-89724-5-3
- Kiss Csaba–Csillag Sára–Szilas Roland–Takács Sándor (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. Vezetéstudomány XLIII. évf. 9 szám /ISSN 0133-0179 pp. 2–14.
- Kováts Gergely (2012): A dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Vezetés és Szervezés Tanszék, 234 p.
- Lantheaume, F.–Simonian, S. (2012): «La transformation des enseignants: quel rôle du prescrit?» Les Sciences de l'éducation – Pour l'Ere nouvelle. CERSE – Université de Caen 2012/3 (Vol. 45), pp. 17–38. <https://www.cairn.info/revue-les-sciences-de-l-education-pour-l-ere-nouvelle-2012-3-page-17.htm> Letöltve: 2013. szeptember 4.
- Maxwell, John C. (2002): Vezetés 101. Amit minden vezetőnek tudnia kell. Bagolyvár Könyvkiadó, 115 p. ISBN 963-9447-40-4
- Paksi Borbála–Veroszta Zsuzsanna–Schmidt Andrea–Magi Anna–Vörös András–Endrődi-Kovács Viktória–Felvinczi Katalin (2015): Pedagógus – Pálya – Motiváció. Oktatási Hivatal, Budapest 130 p. ISBN 978-615-80359-5-8 http://viselkedeskutato.hu/index.php?option=com_attachments&task=download&id=53&lang=hu Letöltve: 2017. január 12.
- Polónyi István (2002): Az oktatás gazdaságtana. Osiris Kiadó, Budapest, 425 p. ISBN 953-389-149-3
- Szabó Éva (2006): Szeretettel és szigorral. Az iskolai nevelés problémái. Akadémiai Kiadó, Budapest, 222 p. ISBN 963-05-8377-1
- Szilágyi Klára (2007): Munka-pályatanácsadás mint professzió. Kollégium Kft., Budapest, 332 p. ISBN 963 00 4220 2
- Takács Sándor–Csillag Sára–Kiss Csaba–Szilas Roland (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” Vezetéstudomány XLIII. évf. 2. szám/ISSN 0133-0179

STRATÉGIAI SZIMULÁCIÓK STRATEGIC SIMULATIONS

DR. SCHMUCK ROLAND egyetemi adjunktus
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

A strategic simulation game is a practical way to teach economics for university students. This paper discusses why these simulations are useful in education and what positive learning outcomes they provide. A research was taken at the University of Pécs, Faculty of Business and Economics which compared three strategic simulations between 2007–2011 and it was repeated in 2017. Comparisons of the simulations and the two time periods are shown in this paper in respect of improving different skills like group work, overview on strategy, planning and analysing skills, financial and mathematic knowledge, decision making. The research is compared with another third-party research that used the same questionnaire. Discussion of how much the BSC simulation increases understanding of the connection of the functional areas in a company is also shown.

1. Bevezetés

A felsőoktatásban az elméleti jellegű tárgyak – mint például a menedzsment, pénzügy vagy marketing – tanulása során a hallgatók azzal szembesülnek, hogy hiába tesznek szert elméleti tudásra, azt nehéz a gyakorlatban is alkalmazni. A felsőoktatási intézmények komoly erőfeszítéseket tesznek azért, hogy ezt a problémát megoldják, azonban továbbra is akad tennivaló e téren. A stratégiai szimulációk segítik a hallgatókat abban, hogy mélyebben megértsék az általuk tanultakat, a diszciplínák összefüggéseit és azok gyakorlati alkalmazhatóságát. Jelen cikkben felmérések eredményei alapján bemutatom a stratégiai üzleti szimulációk pozitív hatásait az oktatás folyamatában. A cikket a Pécsi Tudományegyetem alapításának 650. évfordulója emlékének szentelem.

2. Üzleti szimulációk terminológiája

Az alábbiakban az üzleti szimulációk fogalmát tisztázom. Számos ilyen „játék” létezik. Néha üzleti játékoknak, menedzsment szimulátoroknak, tanulási környezetnek illetve szimulációs világnak nevezik őket (Maier-Gröbler 1998). Ebben a cikkben nem teszek különbséget ezen elnevezések között. Az üzleti szimulációt és az üzleti játékot szinonimaként kezelem, ahogyan például Keys és Wolfe (1996) vagy Klein és Fleck (1990), ellentétben Lane (1995) meghatározásával, aki megkülönbözteti a két fogalmat. Definícióm szerint az üzleti szimulációs egy vállalat működését szimuláló szoftver, amely segítségével hallgatóknak, illetve hallgatók csoportjainak döntéseket kell hoz-

niuk. A vállalat egy piacon működik, ahol a versenytársak gyakran más hallgatók vagy hallgatói csoportok, de egyes esetekben a versenytársakat a számítógép is szimulálhatja.

Sokan az üzleti szimulációkat a mini játékokkal azonosítják. A mini játékok sokkal kevésbé komplexek mint a szimulációk: nem adnak lehetőséget arra, hogy a játékosok mélyebben elsajátítsák a szimuláció működését és az annak megértéséhez szükséges szakmai tudást. A mini játékokat könnyen és gyorsan meg lehet érteni, de az oktatásban nem hasznosíthatóak (Prensky 2005). A mini játékok gyakori példái a Windows alapjátékai (pl. pasziánsz, aknakereső, stb) vagy a Facebookon játszható online játékok. Ezekkel szemben a szimulációs játékok fő célja a komplex problémák megoldásának megtanulása (Frensch-Funke 2007).

3. Az üzleti szimulációk pozitív hatásai az oktatásban

Az oktatási rendszerben a hallgatók lexikális és gyakorlati tudást szerezhetnek. A tradicionális közép-európai oktatási rendszerek elsősorban lexikális tudást adnak. Manapság ezen oktatási rendszerek komoly problémákkal küzdenek: a lexikai tudás interneten könnyen és gyorsan elérhető, a tények ismerete önmagában nem okoz olyan mértékű versenyelőnyt mint a múltban. Az Amerikai Egyesült Államok oktatása ezzel szemben nagyobb mértékben ad át gyakorlati tudást, ami manapság komoly hasznosságot jelent. Számos USA-beli egyetem használ szimulációs játékokat az oktatásban. Az 1990-es évektől Európában is elkezdtek terjedni a szimulációk, a számítógépes játékok pedig nagyon népszerűek lettek a szórakoztatóiparban.

Számos kutatás elemezte a számítógépes szimulációk használatát a tantermekben és hasznosnak találta azokat több területen is. A „The New Generation Student” (2003) felmérése szerint a hallgatók akkor tanulnak legtöbbet, ha elkötelezettek, kritikusan kell gondolkozniuk, problémákat kell megoldaniuk és döntéseket kell hozniuk különböző választási lehetőségek közül. Eckhaus és szerzőtársai (2017) kutatásában egy könyvelés-orientált táblajáték segítségével oktatott hallgatók szignifikánsan jobb eredményeket értek el a vizsgán mint azok, akik nem részesültek a szimulációs játékkal történő oktatásban. Az oktatásban használt szimulációs játékokat kizárólag oktatási célra fejlesztették ki, csupán néhány kereskedelmi forgalomban kapható játékot használnak az oktatásban is. Egy Egyesült Királyságban készült kutatás szerint a kereskedelmi játékok közül a gazdasági szimulációkat használják legtöbbet, mint például a Simcity vagy a Tycoon (iparmágnás) játékok. A Simcity játékban a játékosoknak egy várost kell felépíteniük és vezetniük. A Tycoon játékok jellemzően egy profitorientált vállalat működését szimulálják, mint például a szállítmányozási iparágat szimuláló Transport Tycoon. Ezek a játékok széles körben használhatóak, hogy a szimuláció kifejtését költséghatékonyra tegyék és növeljék a felhasználási lehetőségeket (Kirriemuir-McFarlane 2003). Bectra leírja más jellegű szimulációk használatát is az oktatásban: államszimulátorok is használhatóak, mint például az Age of Empires, amelyben egy ókori birodalmat kell a játékosnak menedzselnie (Dawes-Dumbleton 2001). Bectra kutatása hasonló eredményekre jutott Kirriemuir és szerzőtársai kutatásával, leírva egy oktató tapasztalatait, aki a Simcity-t jól használhatónak találta az oktatási célok elérésre érdekében. Ezen játékok elég komplexek ahhoz, hogy különböző stratégiák a gyakorlatban is kipróbálhatóak segítségükkel. Pél-

dául a Simcity játékban a játékosok megtervezhetnek egy várost, de ha az infrastruktúra nincs jól átgondolva, a lakosok idővel elhagyják a várost, majd a település hanyatlani kezd. A számítógépes szimulációs játékok további pozitív mellékhatása lehet akár a könyvtárhasználat növekedése is, mivel számos esetben a számítógéptermekek a feltelepített szimulációs játékkal itt találhatók. Az előzőekben említett kutatás szerint a szimulációs játékok támogatják azon oktatási célokat, melyeket a tárgyfelelős előírányoz. A fejlesztett képességek között megtalálható az informatikai tudás, a motiváció, az együttműködés és a gondolkodási képesség (Dawes-Dumbleton 2001). Oktatási célú szimulációk használhatóak a társadalomtudományokon kívül a mérnöki tudományokban, természettudományokban és informatikában is (Tuncen et al 2017).

A szimulációk nem csupán tantermekben, hanem az ipari képzésben is használhatóak. Segíthetnek megérteni egy vállalat működését mivel a munkatársak különféle helyzeteket szimulálhatnak segítségükkel. Crookall és Oxford (1990) hangsúlyozzák a szimulációs játékok használatát, használatát annak érdekében, hogy abban a tanulási fázisban, amelyet más képzési technikákkal és módszerekkel nehéz élménydússá tenni, változatosságot adjanak a hallgatók számára. A szimulációk ösztönzik az „aha-effektust”, amikor a szimulációs játék vagy annak eredménye új területekre ad rálátást (Villegas-Rapp-Savén 1993). Számos speciális iparági szimuláció létezik a megrendelő vállalatok igényei szerint. Egyes vállalkozások fő tevékenysége ilyen szimulációk ki fejlesztése konkrét megrendelések alapján.

4. Három stratégiai szimuláció összehasonlítása

Lényeges szempont annak megismerése, hogy a stratégiai szimulációk a hallgatók mely készségeit fejlesztik. Ezért 2007–2011 között kérdőíves felmérést végeztem a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán Üzleti szimuláció (korábbi nevén Döntési játék) illetve Business Simulation Workshop órákon az alapképzéses közgazdász BA hallgatók körében, a féléves tárgyak utolsó óráin. A felmérést megismételtem 2017-ben Üzleti szimuláció tárgy keretében. Az alábbiakban ismertetem a felmérések legfontosabb eredményeit. Az üzleti szimulációkat fejlesztő Ecosim Kft. (a minden évben megrendezendő Diák Menedzsment Bajnokság szervezője) szintén felmérte a Postahelyi Menedzsment Bajnokság 2004 pozitív hatásait (Orova 2005) egy 98 elemű mintán. Mivel a kérdőív kérdései azonosak voltak a saját kutatásomban használt kérdőívvel, ez jó lehetőséget ad az egyes szimulációk hatásainak összehasonlítására, illetve arra, hogy vannak-e különbségek a 2007–2011 és a 2017-es felmérés adatai között.

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a hallgatók két stratégiai szimulációs játékkal tanulnak:

- Business Simulation Workshop (BSC): „zöld”, környezetbarát gondolkodásmódot elősegítő termelő és értékesítő vállalat szimulációja, melyet Dr. Kiss Tibor, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi docense fejlesztett ki kimondottan oktatási célokra. A BSC egy ún. „fehér-doboz” (más elnevezéssel „átlátszó-doboz”) szimuláció, mely azt jelenti, hogy a szimuláció képletei és háttérszámításai teljes egészében megismerhetők a játékosok számára (Kiss 2003).

- Multinational Management Game (MMG): egy számítógépeket gyártó és értékesítő multinacionális vállalatot szimuláló játék, melyet J. Bernard Keys, Alfred G. Edge és Robert A. Wells fejlesztett ki az USA-ban. A szimuláció ún. „fekete-doboz” szimuláció, a használt képletek és számítások a játékosok és az oktató számára sem láthatóak (Keys et al 1992).

Az üzleti szimulációkat fejlesztő, évente a Diák Menedzsment Bajnokságot megszervező Ecosim Kft.-nél Orova Balázs szintén felmérte Postahelyi Menedzsment Bajnokság 2004 pozitív hatásait (Orova 2005). Mivel a kérdőív kérdései azonosak voltak, ez jó lehetőséget ad az egyes szimulációk hatásainak összehasonlítására. A Postahelyi szimuláción kívül az Ecosim Kft. más üzleti szimulációkat is kifejlesztett, azonban ezek elemzése nem tartozik jelen cikk keretébe. Az Ecosim Kft. minden szimulációja „fekete-doboz” elvű, a képletek a játékosok számára rejtve maradnak.

A minta nagysága a saját, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán végzett felmérésben 2007–2011 között 92 fő, 2017-ben 27 fő alapképzéses hallgató volt. A kérdőívet a hallgatók minden esetben a képzés utolsó óráján töltötték ki papír alapon, anonim módon. A kitöltés önkéntes volt.

A kérdőív egyik kérdése az alkalmazott stratégiai szimulációk pozitív hatásait mérte fel.

1. ábra. Kérdőív kérdése a BSC, illetve az MMG szimulációk esetében (két külön kérdés)

Ön szerint a szimuláció mely készségeit fejlesztette? (több válasz is megjelölhető)

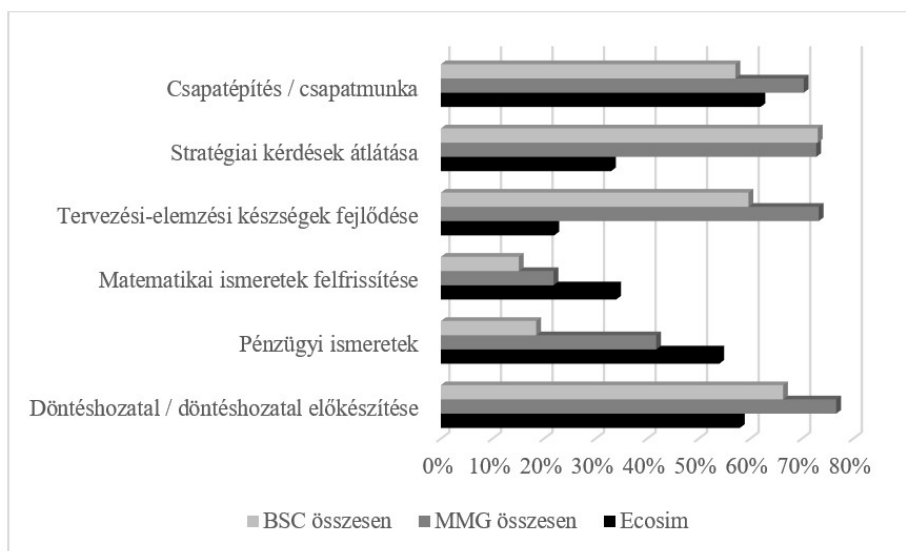
- ☐ Matematikai ismeretek felfrissítése
- ☐ Tervezési-elemzése készségek fejlődése
- ☐ Stratégiai kérdések átlátása
- ☐ Pénzügyi ismeretek
- ☐ Döntéshozatal / döntéshozatal előkészítése
- ☐ Csapatépítés / csapatmunka

(saját kutatás)

A 2. ábrán a fent említett Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán oktatott BSC és MMG szimulációk 2007–2011 és 2017-es felmérésének együttes eredménye mellett szerepel az Ecosim Kft által szervezett Postahelyi Menedzsment Bajnokság 2004-es felmérésének eredményei is. A válaszadók szerint a szimulációk mindegyikére jellemző, hogy megtanítja a hallgatókat csapatban dolgozni. A szimulált vállalatokat ugyanis egy hallgatói csapat vezeti, ők közösen, konszenzus alapján hozzák a döntéseket. A szimulációk elősegítik a tervezési, elemzési, döntéshozatali készségek fejlesztését. A döntések meghozatala során jelentős mennyiségű matematikai

számítás szükséges a helyzet felméréshez és a megfelelő döntés meghozásához. A döntéshozatali kényszer időre történik, tehát a nem bizonyosan előrejelezhető helyzetekben is gyorsan kell dönteni, mely a döntéshozatali készséget fejleszti. Az Ecosim Menedzsment Diák Bajnokság egy teljes nap alatt zajlik, így az egyetemi órák során oktatott szimulációkkal ellentétben itt nincs idő akár a következő hétig is gondolkodni a következő periódus stratégiáján, emiatt itt a döntéshozatali kényszer sokkal fokozottabb. Egyes esetekben a szimulációkat éppen ezért tömbösített keretek közt alkalmazzák. A BSC tartalmaz egy teljes előrejelzés modult, mely segíti a döntéshozatalt, ezáltal itt ez a tudás nem annyira hangsúlyos, hiszen az eredmények becsült értéke könnyen megismerhető, ezáltal a döntések finomíthatóak. A felmérés során az MMG és a BSC kiemelkedő eredményt ért el a stratégiai kérdések átlátásának képessége növelésében. Ennek oka, hogy a játékok a félév órái során sok perióduson keresztül játszhatóak, így több döntés hozható, a döntések eredménye pedig emiatt hosszán nyomon követhető, ami lehetőséget ad a hosszú távú stratégiai gondolkodásmód kifejlesztésére, mely a kurzusok kimondott célja is. A kapott eredmények összhangban vannak Torres és Augusto (2016) kutatási eredményeivel, mely szerint a számítógépes szimulációk használata növelte az MBA képzésben részt vevő hallgatók tudását, elemzési képességeit és stratégiai kompetenciáit.

2. ábra. A stratégiai szimulációk pozitív hatásai: a pozitív választ adók százalékos aránya (összesített eredmények)

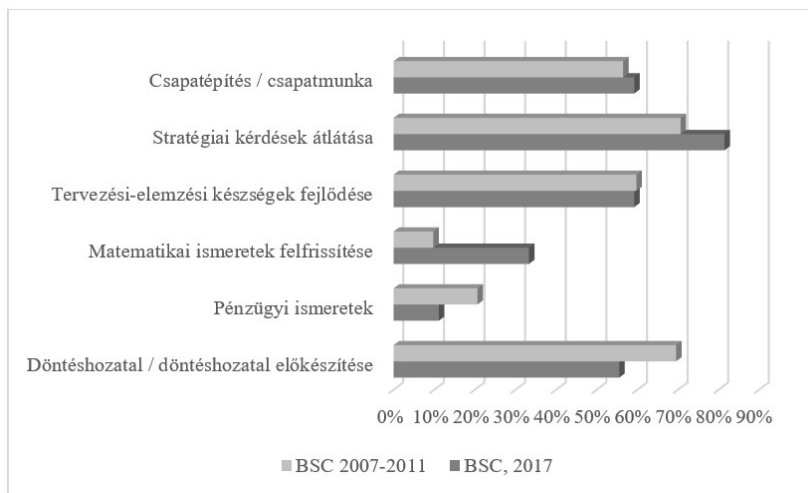


(saját kutatás és Orova 2005)

A 2007–2011 és a 2017-es felmérés lehetőséget ad arra, hogy megvizsgáljam, hogyan változott a hallgatók véleménye a BSC és az MMG szimuláció készségfejlesztő hatásáról az eltelt időszakban. A minta a felmérés alapját képező képzést tekintve azonos volt: mindkét időintervallumban a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának alapszakos hallgatói kerültek megkérdezésre. A két minta így a résztvevők korát és előképzettségét tekintve azonosnak tekinthetőek. A 3. és a 4. ábra mutatja a

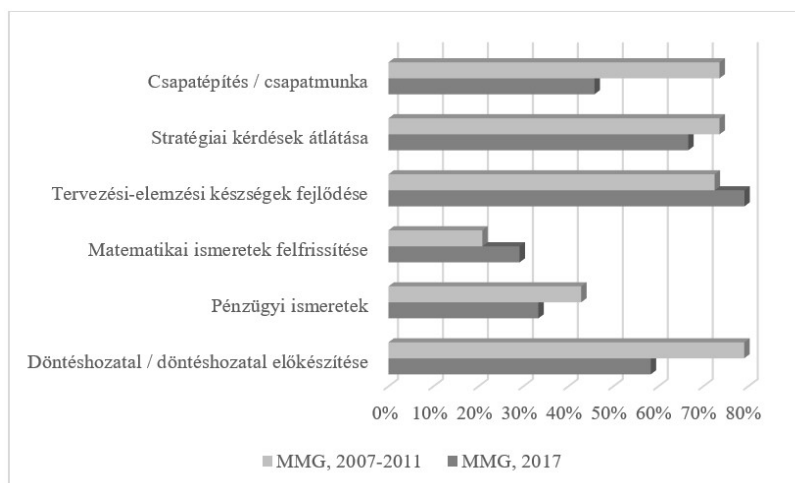
változásokat, melyek ugyan nem azonosak a két szimuláció esetében, de a két minta eredményei nem térnek el jelentősen egymástól: a fejlesztett területek lényegüket tekintve azonosnak tekinthetők. A stratégiai készségek átlátása és a tervezési-elemzési készségek fejlődése közel azonos a két időszakban mindkét szimulációs játék esetében. Ugyanígy mindkét esetben nőtt a matematikai és csökkent a pénzügyi ismeretek felfrissítése. A csapatmunka elősegítése a BSC esetében nőtt, az MMG esetében csökkent. A döntéshozatali készségekhez történő hozzájárulás csökkent. A változások okainak feltérképezése nem témája jelen cikknek.

**3. ábra. A BSC szimuláció pozitív hatásának változása:
a pozitív választ adók százalékos aránya**



(saját kutatás)

**4. ábra. Az MMG szimuláció pozitív hatásának változása:
a pozitív választ adók százalékos aránya**



(saját kutatás)

A pozitív hatásokon kívül azt is érdemes megvizsgálni, hogy milyen mértékben járul hozzá a szimuláció a teljes képzés gyakorlatiasabbá tételéhez. Az alábbi kérdés ezt hivatott megvizsgálni (ez a kérdés csak a BSC szimulációra vonatkozóan lett feltéve, a 2007–2011 és a 2017-es felmérésben).

5. ábra. Kérdőív kérdése a BSC szimulációra vonatkozóan

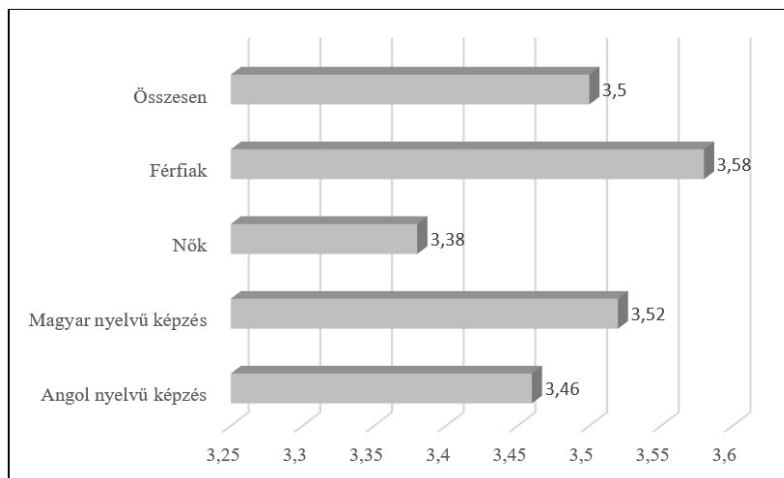
Segített a BSC a cégen belüli funkcionális folyamatok kapcsolatának jobb megértésében?

Egyáltalán nem ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ → Igen, nagymértékben

(saját kutatás)

Erre a kérdésre a felmérések során – a külföldi, Erasmus ösztöndíjas hallgatók nélkül – összesen 123 alapképzéses válasz érkezett, magyar, illetve angol képzésen részt vevő hallgatóktól. A külföldi Erasmus ösztöndíjas hallgatók válaszait jelen kérdés esetében nem veszem figyelembe, hogy a válaszok az adott képzésre vonatkozóan relevánsak legyenek. A számítások során a válaszokat 1–5 közötti skálán értékelem (1 = egyáltalán nem, 5 = nagymértékben).

6. ábra. Segített a BSC a cégen belüli funkcionális folyamatok kapcsolatának jobb megértésében? (1 = egyáltalán nem, 5 = igen, nagymértékben)



(saját kutatás)

A kérdésre adott válaszok átlaga 3,5, mely azt jelenti, hogy a BSC szimuláció hozzájárul a vállalatban belüli funkcionális folyamatok jobb megértéséhez. A neutrális érték 3,00 lenne. Bár a különbségek nem jelentősek a nemek és a képzések között, azonban mégis megfigyelhető kismértékű eltérés. A legnagyobb mértékben a férfiaknál mutatkozik meg ez a hatás, akiknél ez az érték magasabb (3,58) mint a nőknél (3,38). A magyar nyelvű képzésen (3,52) a hatás magasabb, mint az angol nyelvű képzésen (3,46). Jelen kutatásnak nem célja az okok felderítése.

5. Konklúziók

A stratégiai szimulációk gyakorlatiassá teszik a közgazdaságtan oktatását. Manapság a világban számos helyen használnak szimulációkat az oktatásban, de ezek nagy része speciális szoftver, nem hagyományos kereskedelmi forgalomban kapható játék. Az üzleti szimulációk komplexitásukban különböznek a „mini játékoktól”. Olyan készségeket fejlesztenek, mint a stratégiai gondolkodásmód, a döntéshozatali képesség és a csapatmunka. Továbbá fejlesztik a pénzügyi és a matematikai tudást is. A különböző szimulációk különböző mértékben járulnak hozzá a készségek fejlesztéséhez. A kutatásban felmértem a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán alkalmazott BSC és MMG stratégiai szimulációk hatását a hallgatói készségek fejlesztésére. A kapott eredmények alapján ezek a szimulációk jelentősen fejlesztik a csapatmunkát, a stratégiai kérdések átlátását, a tervezési-elemzési készségek fejlődését és döntéshozatalt. Ezt a felmérést összevettem az Ecosim Kft. Postahelyi szimulációjával, illetve 2017-ben a felmérést megismételtem, mely által összevettem a változásokat időbeli síkon is. Az eredmények alapján a stratégiai szimulációk használata a felsőoktatásban indokolt. A különböző készségek fejlesztése miatt célszerű lenne minél több, különböző szimulációt felhasználni a felsőoktatásban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Crookall, D.; Oxford, R. L. (1990): *Simulation Gaming and Language Learning*. Newbury House Publishers, New York, USA.
- Dawes, Lyn; Dumbleton, Tim (2001): *Computer Games in Education Project*. Becta.
- Eckhaus, Eyal; Klein, Galit; Kantor, Jeffrey (2017): *Experiential Learning in Management Education*. DOI: 10.3846/bme.2017.345
- Frensch, Peter; Funke, Joachin (2007): *Complex Problem Solving: The European Perspective – 10 Years After*.
- Größler, Andreas (1997): *Giving the Black Box a Lid – Providing Transparency in Management Simulations*. Industrieseminar der Universität Mannheim, Németország.
- Größler, Andreas (1999): *The Influence of Decision Time on Performance in Use of a Business Simulator*. System Dynamics Conference in Wellington, Új-Zéland.
- Keys, Bernard; Wolfe, Joseph (1996): *The Role of Management Games and Simulations in Education and Research*. Yearly Review, *Journal of Management* 16(2) 307–336. o.
- Keys, J. Bernard; Edge, Alfred G. Edge; Wells, Robert A. (1992): *The Multinational Management Game: A Game of Global Strategy*. Instructor's Manual. Third Edition. Irvin Inc, USA.
- Kirriemuir, John; McFarlane, Angela (2003): *Use of Computer and Video Games in the Classroom*. Ceangal and University of Bristol, Egyesült Királyság.
- Kiss, Tibor (2003): *Business Simulation Challenge – A Green Business Simulation*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Klein, Ronald D.; Fleck, Robert A. (1990): *International Business Simulation/Gaming: An Assessment and Review*. *Simulation and Gaming* 21(2), 1990 június, 147–166. o.
- Lane, David C. (1995): *On a Resurgence of Management Simulations and Games*. *Journal of the Operational Research Society* 46, 604–625 o.
- Maier, Frank H.; Größler, Andreas (1998): *A Taxonomy for Computer Simulations to Support Learning about Socio-Economic Systems*.

- Orova Balázs (2005): Üzleti szimulációs tréningek és hatásai Magyarországon. Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szakdolgozat.
- Prensky, Marc (2005): In Educational Games, Complexity Matters – Mini-games are Trivial – but “Complex” Games Are Not. *Educational Technology* 45(4) 2005 július–augusztus.
- The Next-Generation Student (2003): Higher Education Leaders Symposium. Microsoft Executive Engagement.
- Torres, Pedro; Augusto, Mário Gomes (2016): The impact of experiential learning on managers’ strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation and Knowledge* 2(1). DOI: 10.1016/j.jik.2016.06.001
- Tuncen, Ören; Turnitsa, Charles; Mittal, Saurabh; Diallo, Saikou Y. (2017): Simulation-Based Learning and Education. In *Guide to Simulation-Based Disciplines*, DOI: 10.1007/978-3-319-61264-5_13
- Villegas, J., Rapp, B.; Savén, B. (1993): Simulation Supported Industrial Training – Introduction of the SSIT Method for Organisational Learning. Intentia Consulting AB, EIS-Linköping University, Saab Military Aircraft, Svédország.

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS A MENTORÁLÁS SZEREPE EGY GYAKORNOKI PROGRAMBAN

THE ROLE OF PERFORMANCE EVALUATION AND MENTORING IN A TRAINEE PROGRAM

SZONDI RÉKA egyetemi hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

DR. GERGELY ÉVA adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The success of companies will be determined by the resupply of experts. Employers increasingly demand application-oriented knowledge, and the usability of knowledge generally requires the combination and integration of knowledge from various disciplines (Árváné et al. 2016). Nowadays, finding and keeping the talented employees are key factors.

The research analyzes a trainee program of a large company. The program was recommended to entrants of the labour market or those who have 1-1,5 years of work experience. The main objective is the evaluation of the effectiveness of the program through some of the HR functions. This study contains the performance evaluation and the role of the mentoring. From the induction into the organization, the technical mentor gives assistance to the trainees. One of the main elements of the performance is the feedback. the trainees have to write a weekly report, and after that, the mentor gives them a personalized review based on their performance. The questionnaire was edited for the trainees at the company, and they were asked about their future plans and their intentions about staying at the company after the program too. The questionnaire was analyzed with IBM SPSS Statistics 23.0 statistical software. The used methods are descriptive statistics, correlation, and Chi-square tests. In the course of the research, an interview was done with the technical mentor, which was based on the questionnaire. In point of the results, recommendations were defined connected to the assumed shortcomings of the program, also to increase the efficiency of operation. In conclusion, the maintenance of the trainee program is equally beneficial for the trainees and for the company as well.

1. Bevezetés

A vállalatok sikere a szakember utánpótláson fog múlni. A munkáltatók és általánosságban a munkaerőpiac részéről egyre inkább nő a végzés után azonnal alkalmazható és használható tudás iránti igény, ami egyértelműen a különböző tudások és diszciplínák kombinálását és integrálását igényli (Árváné et al. 2016). A tehetséges munkavállalók megtalálása és megtartása kulcsfontosságú szempont napjainkban. A jövő munkaadóinak

ugyanis sokkal jobban oda kell majd figyelnie arra, hogy megtartsa munkavállalóit (Juhász 2016). A kutatás alapját egy nagyvállalat gyakornoki programja képezte. A programot a vállalat pályakezdő, vagy 1–1,5 év munkatapasztalattal rendelkező fiataloknak ajánlja.

A kutatás során fő célkitűzés volt a program eredményességének feltárása több HR funkcion keresztül. Jelen tanulmány a teljesítményértékelés és a mentor szerepével foglalkozik. Kutatásunkban azzal a teljesítménymenedzsment megközelítéssel azonosulunk, mely kiemeli a rendszer komplexitását, ugyanis egy tervezésen, célkitűzésen alapuló folyamatnak minősíti, amely során egyrészt a vezető, jelen esetben a mentor, visszajelzést szerez arról, hogy az értékelt munkatárs, jelen esetben a gyakornok hogyan teljesíti munkaköre elvárásait. Másrészt visszacsatolást jelent az értékelés alá vont személy számára is a munkavégzésről, annak esetleges gyengeségeiről, de egyúttal megerősítést nyújt és vázolja a jövőbeli fejlődés irányait is (Szakály 2005). Ebből kifolyólag központi szerepet tölt be a hatékony kommunikáció a teljesítményről történő visszajelzés folyamatában. A gyakornokok a beillesztéstől kezdve kapcsolatban állnak a szakmai mentorral a programban. A mentor jelenléte a programban megkönnyíti a gyakornokok beilleszkedését a szervezeti kultúrába és a vállalatba. A hatékony teljesítmény gyors elérését nagyban segíti a programban működtetett visszacsatolási rendszer. A programban lévők rendszeresen írnak beszámolót a heti munkavégzésükről, valamint a mentor is nyújt számukra visszajelzést.

A vizsgált szervezetenél alkalmazott gyakornoki program felépítésének és folyamatának megismeréséhez a kutatás előtt esettanulmány készült. Az esettanulmányban feltárt adatok alapján állítottuk össze a vizsgálatban alkalmazott kérdőívet a gyakornokok számára. A kérdőív tartalmazott kérdéseket arra is, hogy milyen jövőképpel rendelkeznek és tervezik-e a program után, hogy a vállalatnál maradnak. A kérdőívvel összhangban interjú is készült a szakmai mentorral.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Mentorálás

A mentor szerepe szerint támogató munkatárs, segítséget nyújt a szervezet működésének megismeréséhez, a szakmai alapismeretek elsajátításához, a munkakör szakmai feladatainak elvégzéséhez szükséges rendszerek és módszerek megismeréséhez, ismeretek megszerzéséhez, valamint támogatja az új dolgozót a szervezet tagjaival való együttműködési kapcsolatok kialakításában, segít az esetleges konfliktushelyzetek megoldásában. A mentor a szervezet nagy tapasztalattal rendelkező, megbecsült szakembere, aki nincs alá-fölé rendeltségi viszonyban az új dolgozóval. Elég jól ismeri a szervezetet ahhoz, hogy ismereteit átadja másoknak.

A tudásátadás és transzferálás egyik formája a mentorálás, ami egyre szélesebb körben kerül alkalmazásra a szervezetek gyakorlata során. A folyamat során a mentor és a mentorált között létrejön a kapcsolat, tudásátadás és csere, amely irányát tekintve nemcsak egy, hanem kétirányú visszacsatolás is lehet. Az angolszász szakirodalmak rávilágítása szerint, a mentorálás széleskörű felhasználása lehetőséget ad a szervezeteknek a tudástőke megőrzésére, fejlesztésére és a vállalatok versenyképességének megerősítésére (Bencsik, Juhász 2016). A mentor rendelkezésre áll, amennyiben az új

belépő szakmai vagy szociális kapcsolati problémáit nem tudja önállóan megoldani, gyakran közvetít belső értékeket (Nemeskéri, Pataki 2007). Klein és Klein (2006) megállapítása alapján, a mentor általában magas beosztású vezető, de nem felettese a támogatott személynek. Annak az elérésére törekszik, hogy „pártfogoltja” érdekes feladatokat kapjon, erejének megfelelő lehetőségekhez jusson. A mentor általában növeli a pártfogolt önbizalmát és hozzá is járul a szervezetben belüli szakmai karrierjének elindításához. Hátrányt okozhat, ha az új munkavállaló túlságosan függővé válik a mentortól, illetve ha a mentor személyisége okán összeférhetetlenség alakul ki kettőjük között. A mentor szerepe a programban a beillesztés és a teljesítményértékelés során értékelődik fel különösen (Móré 2012, Kozák 2016). A beillesztés által az új belépő személy kialakít egy képet a szervezetről, valamint szerves részévé válik a folyamatoknak. A belépés három részre osztható, az előzetes szocializációra, az alkalmazkodásra és a szerepbetöltésre (Móré 2012).

2.2. Teljesítményértékelés

A teljesítménymenedzsment olyan összetett, komplex és önálló folyamata az emberi erőforrás menedzsmentnek, amelyben a feladatok egyértelműen megfogalmazhatók, egymástól jól elkülöníthetők. A funkciók az alábbiak: a teljesítmény tervezése, a mérőeszközök kialakítása, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése és mérése, a teljesítmény értékelése, visszajelzés a teljesítményről, személyzeti döntések kommunikálása, az eredmények alapján történő fejlesztés. A visszacsatolás az értékelés utáni lépés, amelynek hatékonyságát befolyásolhatja a kommunikációs csatorna, melyre keresztül ez az információ áramlik (Gergely 2016).

A teljesítménymenedzsment egy olyan tervezett folyamat, amelynek elsődleges elemei a megegyezés, mérés, visszacsatolás, pozitív megerősítés és a párbeszéd (Moseley, Dessinger 2010). Az outputok mérésével a teljesítmény összehasonlítható az elvárásokkal, a meghatározott célkitűzésekkel. Ezáltal az értékelés fókuszában a célok, követelmények és a teljesítménymérési indikátorok vannak (Armstrong 2006). A teljesítménymenedzsment rendszer egy olyan szisztematikus megközelítése az emberek menedzselésének, amely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban (Németh et al, 2016).

A teljesítmény elvárás meghatározása azonban nemcsak a vállalat belső megfontolásai miatt fontos, hanem azért is, mert ez az a teljesítmény, amelyet a vállalat a vevők, megrendelők számára ígér majd (Oláh 2016). A gazdasági társaságok mellett a civil szervezetekben is fontos szerepe lehet a teljesítményértékelésnek, bár a szervezetekben megjelenő (alkalmazott, tag, önkéntes) státuszok esetében eltérő az egyes értékelő szempontok fontossága. Az alkalmazottak esetében messze a legfontosabb a munkahelyi jelenlét a másik két formához képest. A megvalósításban való részvétel a tagoknál a legfontosabb (Pierog 2016).

A teljesítményértékelést, amely az emberi erőforrások menedzselésében stratégiai szerepet tölt be, olyan folyamatként vehetjük, ami segítségével a szervezet visszajelzést kap és ad az alkalmazottak teljesítményéről. Sok szervezetben két értékelés van egymás mellett: a formális (objektivitásra törekvő) és az informális (szubjektív). Az informális rendszerben a vezetők végig gondolják, ki hogy teljesített. A formális teljesítményér-

tékelés a szervezet által kifejlesztett rendszer, mellyel rendszeresen és módszeresen értékelik az alkalmazottak megfelelését az adott feladat, elvárások kapcsán. A formális értékelés megteremti annak a lehetőségét, hogy a munka tartalma és az ebből fakadó terhelés felülvizsgálható legyen (Karoliny M.-né 2006). A visszacsatolás rendkívül fontos szerepet tölt be az emberek életében. A szervezeti légkört döntően befolyásolja, a mód, ahogy a visszajelzés történik (Dajnoki 2015). A mentor személyisége sem elhanyagolható szempont. A szervezetnél eltöltött idő, a jó kommunikációs képesség meglete segíti a tudás átadását, ám a mentorálás nem merül ki ennyiben. A mentor legyen tudatában az ő segítői szerepének, komoly problémákat okozhat ha versenytársként tekint az új belépőkre. Lényeges a támogatói hozzáállás szakmai és emberi megnyilvánulása egyaránt, legyen képes támaszt nyújtani és ösztönzőleg hatni a mentoráltakra (Kozák, Móré 2015).

Az értékelők a szervezet különböző szintű dolgozói közül kerülnek ki, de külső értékelőközpont is igénybe vehető. Leggyakrabban a közvetlen felettesek értékelik a munkavállalót. Ez előnyös, mert ők ismerik a feladatokat és azok teljesítésének a módját (Gyökér 2001). A megfelelő működéshez a szervezetnek ki kell dolgoznia saját rendszerét, ami tartalmazza azokat az elemeket, amelyeket a vezetés adott körülmények között szükségesnek ítélt meg. A rendszer elengedhetetlen elemei a következők: aktualizált munkaköri leírások, a célkitűzések lebontása, a rendszeres visszajelzés, a teljesítményértékelés technikájának alkalmazása (Nemeskéri, Pataki 2007).

A mentorálás a vizsgált programban szorosan összekapcsolódik a visszajelzés mi-kéntjével. Mindenkinek fontos valamilyen visszajelzés a nyújtott teljesítményéről, visszajelzés nélkül nem lehet hatékony az értékelés elvégzése (Gergely 2016).

3. A kutatás anyaga és módszertana

A vizsgált magyar tulajdonban lévő nagyvállalat Magyarország teljes területén képviselteti magát és szolgáltatásait. Alkőzpontjai elhelyezkedésével lefedi az ország régióit, területét, az egyik legnagyobb mezőgazdasági integrátor. Támogatja a hazai agrártevékenységet és annak fejlesztését, így fontosnak tartja az új technológiák kipróbálását, majd hazai és nemzetközi kutatások eredményeit összevetve adaptálja a megfelelő módszereket, illetve eszközöket. Fő működési területe a kereskedelem és a szolgáltatások. A vállalat közel 1000 főt foglalkoztat, melyből a felsőfokú végzettségűek aránya eléri az 50%-ot. A gyakornoki programban a kutatás alatt résztvevők létszáma 25 fő. A kérdőívet a gyakornoki program teljes sokasága kitöltötte.

A kutatás primer adatforrása egy esettanulmány, melynek előnye, hogy a kutató átfogó szemlélethez juthat általa és megismerhet olyan magatartásformákat is, amiket másféleképpen nehezebb lenne (Babbie 2008). A kutatás elemeit a vállalatnál eltöltött idő alatt kapott információ, a szervezeti dokumentumok és saját észrevételeink képezik. Az esettanulmány utáni vizsgálat saját szerkesztésű kérdőív segítségével zajlott, melyet a gyakornok töltött ki. Iránymutatást a szervezetfejlesztési osztályvezető és a szakmai mentor nyújtott. A kitöltés papír alapon zajlott 2016 őszén. A kérdőív azonosító adatok megadásával indít, majd a HR funkciók szerint kialakított blokkokhoz tartozó Likert-skálás állítások találhatóak. A Likert-skála az egyetértés minőségét méri egy kijelentéssel kapcsolatban. 7 fokozatú skálát alkalmaztam, amely az 5 fokozatúval

szemben nagyobb teret enged a differenciálásnak. A kérdőívre támaszkodva egy interjú is készült a szakmai mentorral.

Az eredmények vizsgálatához a Microsoft Excel 2016 táblázatkezelő, valamint az IBM SPSS Statistics 23.0 adatelemző program és az alábbi módszerek kerültek alkalmazásra: számtani közép és szórás, relatív szórás a Likert-skálák értékeinek elemzéséhez, korrelációelemzés a Likert-skálák között, Pearson-féle Khi-négyzet próba és Cramer-féle asszociációs együttható.

4. Eredmények

A továbbiakban a kutatás eredményeinek ismertetésére kerül sor a teljesítményértékelés és a jövőkép kapcsán, végül pedig a legerősebb korrelációs kapcsolatok bemutatása kap helyet.

4.1. Azonosító adatok

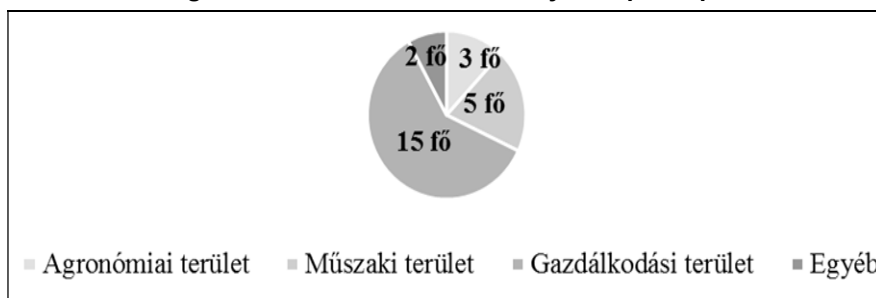
A kérdőíves felmérésben a vállalat gyakornoki programjának teljes sokasága szerepel. A kérdőív kitöltése alatt a programban résztvevők száma 25 fő volt. Ez a szám folyamatosan változik, ahogy felvételt nyernek az új belépők és pozíciót kapnak a programból kilépők.

A kitöltők között 12 nő és 13 férfi van. Életkoruk megoszlása: 14 fő 20–25 év, valamint 11 fő 26–31 év közötti.

Az 1. diagram a gyakornokok terület szerinti megoszlását szemlélteti a vállalaton belül a kutatás időintervallumában.

1. diagram: A gyakornokok terület szerinti megoszlása főben

Diagram 1: Trainees distribution by field per capita



Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016.

A kérdőívben lévő egyik kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltő rendelkezett-e a gyakornoki program előtt munkatapasztalattal. A programba való jelentkezéskor ez nem szerepel feltételként, mert frissdiplomásokat, vagy egy-másfél év munkatapasztalattal rendelkező fiatalokat keresnek. A kérdésre adott válaszok alapján a kitöltők közül 12 személy rendelkezett, míg 13 személy nem rendelkezett munkatapasztalattal a program megkezdése előtt.

Az 1-től 7-ig terjedő Likert-skála egyes értéke az „Egyáltalán nem ért egyet”, a hetes érték pedig a „Teljes mértékben egyet ért”.

4.2. A teljesítményértékelési folyamat blokkjának értékelése

A blokk a teljesítményértékeléssel és a visszacsatolással kapcsolatosan tartalmaz állításokat, amelyeket az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat: Teljesítményértékelési rendszerre vonatkozó állítások értékei

Table 1.: Values of the performance rating system questions

	A beszámolási kötelezettség elősegíti a problémák feltárását	A munkavégzés tárgyi feltételei adottak	A teljesítménynek megfelelő bér	Nem teher a rendszeres jelentési kötelezettség	A visszajelzés egyértelmű és pontos	A visszajelzés rendszeres
Átlag (pontszám)	5,36	6,08	4,72	5,48	5,44	4,84
Szórás értéke	1,38	1,077	1,4	1,41	1,733	1,772
Relatív szórás (%) [*]	25,75	17,71	29,66	25,73	31,86	36,61

* szórás/átlag*100

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016.

A teljesítményértékelés blokk állításainak relatív szórásairól megállapítható, hogy „A munkavégzéshez szükséges tárgyi feltételei adottak a vállalatnál.” állításon kívül az erősen változékony vagy a szélsőségesen változékony kategóriába sorolhatóak. A tárgyi feltételek rendelkezésre állásának az értékei közepesen változékonyak, azonban az átlagtól való átlagos eltérés negatív irányban történő elmozdulása is 5 pontos átlagértéket jelent ami alapján -a Likert-skála értelmezése szerint- inkább egyetértének a gyakornokok. Egyes gyakornokok számára a rendszeres jelentési kötelezettség és ennek segítése a problémák feltárásához nem elég hatékony. Ezen állítások relatív szórása meghaladja a 25%-ot. Javítandó területként lehet megemlíteni a visszajelzés hatékonyságát és rendszerességét. A vizsgált blokk legnagyobb relatív szórásával (31,86 és 36,61%) rendelkezik a két állítás, vagy is a kitöltők között ezen a területen figyelhető meg a legnagyobb véleménykülönbség, mindenképpen javasolt a folyamat felülvizsgálata. Az állítások és az azonosító adatok kapcsolatát vizsgáló Khi-négyzet próbák nem mutattak ki szignifikáns eltérést.

Az interjúban elhangzott a szakmai mentortól, hogy rendszeresen feljegyzéseket ír a beszámolókból, ezeket havonta megbeszéli a vezetőkkel. A gyakornokok közvetlen felettesével folyamatos kapcsolatban vannak és információt cserélnek a teljesítményekről, illetve az esetleges problémákról. A mentor számon tartja, hogy rendszeresen küldik-e számára a beszámolókat a gyakornokok, mert előfordul az elfelejtése.

Feltételezhetően a gyakornokok visszajelzés iránti szükséglete-, mint visszacsatolási pont a munkájuk minőségét illetően – eltér a program által nyújtott visszajelzési lehetőségektől. A teljesítménycélok precíz megfogalmazása mindenképpen előfeltétele

annak, hogy pontos és egyértelmű visszajelzést tudjon adni a mentor a gyakornok munkájáról. A teljesítménycélokat mindig célszerű aktualizálni és pontosítani.

A visszacsatolás hatékonyságát nagymértékben befolyásolja a szervezeten belül működő kommunikációs rendszer minősége (Gergely 2016). Lényeges, hogy a szakmai mentor munkája ne csak a teljesítményértékelésre korlátozódjon. A teljesítmény-menedzsment minden funkciója kapjon megfelelő szerepet a folyamatban. Fontos az elvárások kommunikálása, a mérőeszköz helyes megválasztása (például a teljesítményekről történő visszacsatolás) a teljesítményértékelés során. A szakmai mentor rendszeresen vegyen részt ilyen irányú fejlesztésen, képzésen. A mentor munkája nem mérül ki az ismeretek átadásával való segítségben. A munkaköri feladatok ellátásával kapcsolatos információkon túl, a mentor feladataihoz sorolható az új belépő teljesítményére és magatartására adott visszajelzés, továbbá a karrier támogatása, az ezzel kapcsolatos lehetőségekről történő tájékoztatás is. Ezeket a tényezőket a mentor csak hatékony és megfelelően célzott kommunikáció által tudja eszközölni, tehát a sikerességben fontos szerepe van a mentor személyének és kompetenciáinak egyaránt (Kozák, Móri 2015).

4.3. A jövőkép blokkjának értékelése

A kérdőív utolsó blokkjában a programban részt vevők jövőképre vonatkozó állítások találhatók (2. táblázat). Magasabb értékekre számítottunk, mert a szakmai mentorral történő interjú kapcsán kiderült, hogy a gyakornokok az utóbbi egy évben valamennyien kinevezést, pozíciót kaptak a vállalatnál a gyakornoki program idejének letelte után. A megtartásmenedzsment része a rendszeres visszajelzés adása, a bizonytalanságok elkerülése, amivel a vállalat iránti elkötelezettséget, lojalitást erősítik meg.

2. táblázat: A jövőképre vonatkozó állítások értékei

Table 2. : Values of the future planning questions

	Szívesen vennék részt szakmai továbbképzéseken	A program után elképzelhetőnek tartom, hogy a vállalatnál maradjak	Adottak a lehetőségek a szakmai fejlődéshez
Átlag (pontszám)	6,68	6,76	6,48
Szórás értéke	0,69	0,43	0,77
Relatív szórás (%) *	10,33	6,36	11,88

* szórás/átlag*100

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016.

A jövőképpel kapcsolatos állításokra adott értékek homogénnek tekinthetők. A gyakornokok értékelései alapján az állítások átlagértéke jól jellemzi a sokaságot. Közel teljes mértékben egyet ért minden válaszadó azzal, hogy adottak a lehetőségek a szakmai fejlődéshez, szívesen vennének részt szakmai továbbképzéseken, hogy a gyakornoki program után a vállalatnál maradjanak. Az alacsony relatív szórásértékek (6,36; 10,33 és 11,88%) a vizsgált blokknál pozitív jövőképet vetít elő a program számára a mentor által állított 100%-os beválási arány fenntartása érdekében.

Az állítások és az azonosító adatok kapcsolatát vizsgáló Khi-négyszet próbák nem mutattak ki szignifikáns eltérést.

4.4. Korreláció elemzése a Likert-skálás állítások között

A 3. táblázatban közölt kapcsolatok legalább erős (markáns) 0,7-nél magasabb korrelációs együtthatóval rendelkeznek. A korrelációs kapcsolat megmutatja az állítások közötti kapcsolatot és annak erősségét. Az elemzés célja az állítások közötti összefüggések feltárása annak érdekében, hogy megállapíthatóak legyenek a konkrét összefüggések a vizsgált területeken belül. Az első oszlopban lévő állítások a kérdőív beillesztési blokkjában szerepeltek.

3. táblázat: Korrelációs kapcsolatok

Table 3. : Correlation connection

1. állítás	2. állítás	Szignifikancia szint*	Korrelációs együttható	Értékelés
A szakmai mentor elegendő segítséget nyújt a beilleszkedés során.	Az Ön számára nyújtott visszajelzés egyértelmű és pontos.	0	0,841	A mentorált egyértelmű és pontos visszajelzést kap a szakmai mentortól a beilleszkedés során.
A kezdeti bizonytalanságot (illetve annak lehetőségét) csökkenti a szakmai mentorral való rendszeres találkozás és beszélgetés.	A beszámolási kötelezettség segít, hogy az esetleges problémák felszínre kerüljenek.	0	0,775	A szakmai mentorral való rendszeres találkozás és beszélgetés hatékonyságát elősegíti a beszámolási kötelezettség, amellyel a mentor tájékoztatást kap a mentorált előrehaladásáról.

*A korrelációs együtthatók $p < 0,01$ szinten szignifikánsak

Forrás: Saját adatgyűjtés

A gyakornokok értékelése alapján számukra kiemelten fontos a mentorral történő konzultálás a kezdeti bizonytalanságok csökkentésében, illetve a biztosított visszajelzések nyújtotta kiértékelések. A beszámolási kötelezettség, mint visszacsatolási pont képezi az alapját a mentor és mentorált közötti konzultációnak, ami a gyakornok előrehaladását szolgálja.

Az eredményekből következtetve jelentős összefüggés van a teljesítményértékelés és a mentorálás között. A két terület kiemelt kapcsolatban van egymással a kutatás

során vizsgált gyakornoki program esetében. A teljesítményről történő visszajelzés szoros kontaktusban áll a mentori tevékenységgel. A már említett Bencsik, Juhász (2016) forrásra hivatkozva megerősítést nyert a mentor és mentorált közötti bizalom kiépülésének fontossága, a sikeres és eredményes kommunikáció érdekében. A mentor legyen olyan személy a szervezetben, akire fel lehet nézni, közvetlen és hamar képes kiépíteni a jó kapcsolatot a mentoráltjaival, ezáltal még hatékonyabb lehet a visszajelzés rendszere. Egy gyakornok hozzáfűznivalója a kérdőív végéről: „Nagy segítség a beilleszkedésben a folyamatos kommunikáció, a problémákat azonnal tudja kezelni.”

5. Összefoglalás

Fontos, hogy a felvételt nyert új munkavállaló a lehető legrövidebb idő alatt tudja az elvárt teljesítményt nyújtani a vállalatnál. Ha pályakezdő alkalmazásáról van szó, releváns munkatapasztalat nélkül ez az időszak hosszabb és nehezen elérhetőbb lesz. A tapasztalathiánnyal kapcsolatos problémák kiküszöbölésére jönnek létre a gyakornoki programok.

Az eredményeket összegezve, a kutatásban vizsgált részek a program hatékonyságát elősegíthetik. A program megfelelő működésében az egyik kulcstényező a mentor és a gyakornokok visszajelzési kapcsolata. Ez egyben a program veszélyforrása is lehet. A gyakornokok hetente beszámolnak beilleszkedésükről és feladataikról a mentornak, a mentor pedig minimum havonta ad visszajelzést a gyakornokoknak a teljesítményükről formális keretek között. A kapott eredmények alapján, a visszajelzés rendszeressége, egyértelműsége és pontossága is eltérő értékelést kapott a gyakornokok felől, tehát elmondható, hogy a visszajelzés iránti igény és annak módja nem egyezik meg a mentor által nyújtottakkal, így érdemes a teljesítményről való visszacsatolás rendszerét felülvizsgálni. A kezdeti bizonytalanságok csökkentésében viszont nagy szerepet játszik a mentor számára küldendő beszámoló, ezáltal több problémát sikerül annak felmerülésekor megoldani. A kommunikáció módja és csatornája a későbbiekben is kiemelt jelentőséggel bíró tényező. A program sikerességét igazolja a jövőképpel kapcsolatos állítások értékeinek a homogenitása. A gyakornokok jelentős része a program végeztével szeretne továbbra is a vállalatnál dolgozni.

Egy jól működő rendszer stabil eleme a folyamatos ellenőrzés. A vizsgált program összességében pozitív megítélést kapott a gyakornokok részéről, azonban vannak területek, amelyekre fokozott figyelmet érdemes fordítani. A mentor gyakori és közvetlen és közvetett kapcsolatban van a gyakornokokkal, így az ő képzésére, fejlesztésére permanensen szükség van. A vállalat által elvárt teljesítménycélokot mindig érthetően kell közvetíteni, valamint a karriertervezés érdekében célszerű minden gyakornok részére kidolgozni egy tervet, mely által átláthatóvá válik a szakmai előrehaladásuk is a program során.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong M. (2006): *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambridge University Press, Great Britain.
- Árváné Ványi G.–Katonáné Kovács J.–Gál T.–Popovics P. (2016): Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban – lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok. *Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények* 1.: (1.) Paper 1. 14 p.
- Babbie E. (2008) : *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bencsik A.–Juhász T. (2016): A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. Szeged. VIII. évf./3.szám. 2016/3.szám. pp. 20–27.
- Dajnoki K. (2015): *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése, Munkaerőpiaci és HR ismeretek*, Center-Print Nyomda, Debrecen.
- Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*. Vol. 1. (2016). No. 1.
- Gyökér I. (2001): *Humán erőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó.
- Juhász Cs. (2016): Elvárások és elégedettség. *TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 24:(3) pp. 58–64.
- Karoliny M.-né (2006): Teljesítményértékelés. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (Szerk. Farkas F.–Karoliny M.–László Gy.–Poór J.) CompLex Kiadó, Budapest.
- Klein B.–Klein S. (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest.
- Kozák Anita (2016): A beilleszkedést segítő mentor megítélése – vizsgálati tapasztalatok a mentoráltak aspektusából. *Debreceni Szemle* 2016:(3) pp. 261–271.
- Kozák A.–Móré M. (2015): A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében. *Marketing és Menedzsment XLIX: (2)* pp. 35–46.
- Moseley J. L.–Dessinger J. C. (2010): *Handbook of improving performance in the workplace*. Volume 3: Measurement and Evaluation. Published by Pfeiffer, San Francisco.
- Móré M. (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* III: pp. 43–51.
- Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007): *A HR gyakorlata*. Ergofit Kiadó, Budapest.
- Németh Z.–Dajnoki K.–Sütő D.–Fenyves V. (2016): Examination of Performance Management Targets in Case of an International Corporation's Eastern Hungarian Operating Unit. *Studia Universitatis Vasile Goldis. Seria Stiinta Economice* 2016/2:(26) p. 23.
- Oláh J. (2016): A raktári szolgáltatások minőségi mutatói. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. Vol. 1. No. 1. pp. 1–10.
- Pierog A. (2016): Civil szervezetek menedzsmentje – feladat végrehajtás és státusz vizsgálatok. *Közép-Európai Közlemények* IX. évf. 2. sz.: (No. 33) pp. 117–123.
- Szakály B. (2005): A teljesítményértékelés bevezetése – elméletből a gyakorlatba. *Magyar Közigazgatás*. 9. szám pp. 550.

A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA EGY HALMOZOTTAN HÁTRÁNYOS TÉRSÉG PEDAGÓGUSAINAK ATTITÚD VIZSGÁLATA ALAPJÁN

INTERACTIONS BETWEEN ORGANISATIONAL REFORMS AND ORGANISATIONAL CULTURE IN AN ATTITUDE RESEARCH AMONG PEDAGOGUES IN A MULTIPLY DISADVANTAGED AREA

Dr. habil. Láczy Magdolna főiskolai tanár
Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar

ABSTRACT

Many sort of data show the multiply underprivileged status of Northeastern Hungary but among the subjective factors the relation between institutional reforms in and the reaction of the employees received less attention. Professionals working in the peripheria are also subject of the compulsory professional development and incentives in the model career path for pedagogues.

Organisational structure, staffing and supply as well as regional structure often put heavy burdens on how pedagogues can adapt.

In small-town or village environment where only part of the school remained the number of both children and teachers shrank the conditions of everyday work changed dramatically.

The article explores through a poll conducted among participants of a postgraduate professional leadership course the effects of three institutional changes with an emphasis on institutional culture and attitudes.

Did the institutional changes alter personal attitudes? How do they practice their profession in this new environment? Did new tasks or challenges emerge? How content are they with their workplace? We seek the answers for these questions.

1. A téma menedzsment szemléletű megközelítésének indokoltsága

A menedzsment tudománynak számos új irányzata alakult ki az elmúlt negyedszázadban, de egyben valamennyi megegyezik. Nevezetesen, hogy a gazdasági horizont kitágult, és számos más társadalomtudományi diszciplína eredményeit hasznosították mind a kutatók, mind a menedzsment szakemberei a gyakorlatban. Elég példaként Gary Becker Nobel díjas közgazdász kutatóra utalni, aki a munkagazdaságtant egyébként aktuális társadalomtudományi kérdésekkel hozta összefüggésbe, és gyakran építette be a szociológiai kutatásokkal alátámasztott tapasztalatait a következtetéseibe. Az ezredfordulóra már jól látható a globalizáció, a gazdasági paradigmaváltás, amire a klasszikus menedzsment iskolák eszköztárában nehezen találunk a változások menedzselését

értelmező és segítő módszereket. Taylor klasszikus tanulmánya a humánerő fejlesztését még nem tartotta kiemelt feladatnak, de napjainkban a gazdasági növekedés kulcskérdéseként tartják számon a hazai és a külföldi szakemberek [(Theodore W. Schultz, 1983, (Szabó Katalin, 2012), (Polónyi István, 2016)]. Az innováció, és ezen belül a humánerő felkészültségének, fejlettségének a kutatása még szélesebb tudományági érdeklődésre tartott számon, amely a korábbi vezetéstudományi gyökerekkel erősen összefonódott [(Szintay István, 2017), (Hámori–Szabó K. 2012), (Krisztián Béla–Nemeskéri Zsolt, 2017)].

A humántőke jelentőségének felismerése és fejlesztésének szerepe a szakirodalomban csak a két világháború közötti válság után nőtt meg. A felgyorsuló gazdasági-technológiai változások a menedzsment tudományban az egyes diszciplínáinak a jelentőségét megemelték, és a napjainkra jellemző turbulens környezeti változások olyan alkalmazkodási kényszerrel jelentkeznek, amelyekben a változásmenedzsment a maga komplexitásában megerősödött. Ezen belül és emellett a globális gazdasági verseny következményeként talán a legaktuálisabb feladat a megfelelő humánerőforrás képzése, megléte, ami természetszerűen kapcsolódik az általános és a szakmai kompetenciákat fejlesztő oktatási rendszerekhez, a rendszerváltozások és az ágazati reformok hatásainak elemzéséhez, azaz egy speciális ágazati változásmenedzsment és a hozzá kötődő szervezeti kultúra vizsgálatához.

2. Az oktatási rendszer átalakításáról a változásmenedzsment aspektusából

A változások menedzselésének közismert elméletirője, Kurt Lewin (1951, 1972) elsősorban a magatartástudomány felől közelítette meg a változást, ami a relatív egyensúlyi állapotból az erőter megváltozása után az új egyensúlyi állapot eléréséig vezet. A folyamatba ékelődik a régi állapot felolvasztása, majd lényegében a változtatás menedzselése és az új eredmények stabilizációja. Természetesen a változtatás sikerességét a közbeeső lépések erősen befolyásolják. Így például, hogy ismert-e a jövőkép, van-e világos, az érintettek által támogatott stratégia, le tudja-e küzdeni az érintettek ellenállását, megvannak-e azok az eszközök, amelyekkel a választott stratégiát sikeressé tehetik, a szervezet fejlesztésében a meglévő szervezeti kultúrából milyen értékekre számíthatnak stb.

Összegezve számos kutató munkájából a több kötetnyi szakirodalom által ismertett módszerek legfontosabb lépéseit, a struktúra változtatása akkor lehet sikeres, ha van elfogadott célmeghatározása, amit alátámaszt egy szervezeti elemzés, erre épül egy stratégia és egy kidolgozott megvalósítási koncepció, ami a pedagógusok esetében nyilván az oktatási rendszer szervezetfejlesztésétől a személyes szakmai érdekeik érvényesítésén át számos kérdéskört érint.

Ez a probléma nemcsak a globális versenyben létezik, hanem például a magyar viszonyok között is, sőt – speciális megnyilvánulásokkal – a halmozottan hátrányos térségekben megfigyelhető folyamatokban is. Úgy véljük, hogy a humántőke milyensége itt nemcsak gazdasági, hanem akár sorskérdésként is értelmezhető.

2.1. A magyar oktatási rendszer átalakításának jogi keretei

A szakmai tudás és az oktatás innovációja az ezredfordulóra nemzetközi kutatási programokat indított el, új nemzetközi szervezetek és szerződések születtek (OECD, Lisszaboni szerződés stb.). Ezeknek a folyamatoknak a hatására Magyarország is aláírta a nemzetközi szerződéseket, előkészítette és bevezette az egységesített uniós oktatási rendszert, elkezdődött az aláírt nemzetközi szerződésekben vállalt kötelezettségek teljesítése. A viszonylag rövid idő alatt azonban többször változott a hazai reformok célkitűzése, előkészítettsége, és közben nem készülhettek alapos elemzések. 2011-ben mégis több, az egész oktatási, képzési rendszert átalakító törvény született, amely az irányítási, a szervezeti és a pedagógiai célkitűzések változásával, módosításával járt. Ez a változtatás genetikusnak tekinthető, mert mind a törvényekben megfogalmazott célkitűzések, mind a szervezeti átalakítások, mind az oktatási rendszer működtetése, irányítása megváltozott, ezzel egyidőben azonban az érintettek felkészítése esetleges volt, vagy nem történt meg.

A változások első szakaszában elsősorban a 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről és a CLXXXVII. törvény a szakképzésről célkitűzéseiből olvashatjuk ki a változtatás okát és irányát. Ezek alapján megállapítható, hogy a nemzetközi oktatási szerződésekben megfogalmazott és elfogadott határozatok bevezetéséről olvashatunk, amelyek a nemzetközi kötelezettségvállalás bizonyítékául szolgálhatnak. A megvalósítás az egy évvel később induló Klebelsberg Intézményfenntartóra (KLIK) várt. Ezzel eldőlt, hogy a magyar oktatás fejlesztése során az állami centralizált forma valósul meg, és olyan óriási lineáris szervezet jött létre, amelynek hatékonysága már születése pillanatában erősen megkérdőjelezhető volt. Ráadásul a minőségügyre, a fejlesztési feladatokra a napi kézi irányítás teendői mellett nem maradt idő, igaz nem is szerepelt a feladatai között.

Az igazgatási szervezethez kapcsolódva kialakítottak 198 tankerületet, amelyeknek azonban a tevékenységében alig maradt néhány jelentéktelen dologban önálló jogkör. Néhány hónap múlva már csőd közeli állapot alakult ki (Szabó B., 2013), amelyet 2014-ben az EMMI vizsgálat is alátámasztott. Megállapították, hogy a felmerülő problémák koncepcionális eredetűek, működésbeli zavarok alakultak ki a gazdálkodás, a kommunikáció területén, hogy a vezetés szakmai és a menedzsment tudása hiányos, stb., így átszervezés következett.

Az újabb genetikus változás a centralizálást ugyan nem szüntette meg, de differenciálabb szervezet kialakítása kezdődött el. A szakképzés kikerült az közoktatásért felelős minisztérium felügyelete alól [146/2015 (VI. 12.) Korm. rendelet a szakképző intézmények átadásáról], majd a 134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet alapján a Klebelsberg Intézményfenntartót (KLIK) átalakították. Az új nevén, a Klebelsberg Központ, csak a rövidítésében őrizte a folytonosságot, hiszen a tovább működő intézmény jogkörének nagy része átkerült az Oktatási Hivatalhoz. A tankerületek számát is radikálisan csökkentették, immár 59-re. A tankerületek és a pedagógiai szakszolgálatok kialakításánál első esetben nagyrészt a járássok szolgáltak alapul – igaz a városoknál és a megyei jogú városok esetében más szempontok is voltak – viszont a 2016-os változtatás nagy valószínűséggel inkább statisztikai szempontok szerint készült. Az átalakított tankerületek néhány hatáskört is megkaptak, és így egy kvázi lineáris-funkcionális szervezet jött létre.

Az eddigi folyamat értékelésénél figyelembe vettük a Mc Kinsey által alapított intézet vezető tudósainak 7S elméletét (Peters és Waterman; Pascal és Athos, 1980), és úgy véljük, hogy az általuk kemény tényezőknek nevezett stratégia, struktúra és megvalósító rendszerek átszervezését és működését nem tekinthetjük sem lezártnak sem eredményesnek. Ellenben olyan hiányosságaira mutathatunk rá, amelyek stratégiai jelentőségűeknek tekinthetők, és ma még nehéz elfogadni, hogy ez egy végiggondolt koncepció tudatos vállalása volt.

3. Az oktatás szervezetfejlesztésének a hatása Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében

A folyamatosan módosuló irányítási rendszer miatt aktuálisnak érezzük annak vizsgálatát, vajon hatékonyabb, a pedagógiai innovációt erősítő rendszer jött-e létre? Hogyan alkalmazkodik, illetve illeszkedik a valós gazdasági, társadalmi igényekhez a jelenlegi oktatási rendszer? Itt és most ezeket a kérdéseket csak részben válaszolhatjuk meg, csak annyiban, hogy megítélhessük, észlelhetőek-e a változások az oktatási rendszer szervezeti kultúrájában?

Különösen indokolt a fentiek vizsgálata ott, ahol a társadalmi felelősség nagyobb súllyal nehezedik az oktatási rendszerre. Az Északkeleti térség halmozottan hátrányos voltát több adat mutatja (Forray–Híves, 2013 és Lácza, 2017), de a szubjektív tényezők közül kevésbé vizsgált a közoktatás átszervezésének és az oktatásban dolgozóknak a változásokhoz való viszonya. Feltételezve, hogy a változást tudatos menedzsment koncepcióval és az innovatív szervezetté válás célkitűzésével indították el, a továbbiakban a határmenti térség vizsgálatán keresztül kívánjuk értelmezni, hogy az új szervezeti struktúra mennyiben segítette az itt élők felzárkózását, a szervezetben dolgozók és az általuk oktatottakat abban, hogy munkájuk hatékonysága, eredményessége megfelelően napjaink kívánalmainak, és eredményeképp a versenyképesség növelésének.

- Ilyen egyedi értékelést érdemlőnek tartjuk, hogy a hátrányos térségekben a különös pedagógiai figyelmet és nagyobb anyagi ráfordítást kívánó települések iskoláinak jelentős részét átadta az állam az egyházi fenntartású iskoláknak. Ez akár eredményes is lehetne, de inkább azt jelenti, hogy a differenciálást és az inkluzív nevelést nagyrészt áthárították. A megyében 73 szegregáltnak tekinthető iskola közül (Megyei fejlesztési terv, 2013) az egyházi vagy alapítványi fenntartású „cigányiskoláik” száma 29¹ (CFCF jelentés, 2013), amelyek döntően a határmenti aprófalvas településeken helyezkednek el.
- A második észrevétel, hogy a leginkább érintett Mátészalkai tankerülethez tartozó részen az állami fenntartás racionalizálása érdekében jelentős volt az iskolák összevonása, a falvakból való kivonulása. A tankerületi nyilvántartás (134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet 1. számú melléklet) szerint a 201 szabolcsi településen

¹ Baktalórántháza, Rohod, Botpalád, Milota, Rozsály, Tiszakóród, Tunyogmatolcs, Mezőladány, Rétközberencs, Tiszakanyár, Hodász, Nagydobos, Nyírcsaholy, Ópályi, Ökörítőfülpös, Biri, Nyírpilis, Ömböly, Piricse, Nagycserkesz, Timár, Nyíregyháza, Tiszavasvári, Barabás, Beregdaróc, Gemze, Gulács, Tiszakercesny, Eperjeske.

139-ben működik 176 iskola, azaz 62 helységben vagy van tagiskola, vagy alsó tagozat, vagy nincs. Mindez a Mátészalkai tankerületben azt jelenti, hogy a területéhez tartozó négy járás 81 településéből az állami köznevelési közfeladatot 54 intézményben és 22 tagintézményben látják el (<http://www.iskolaklistaja.eu/tipus/?t=other>).

- A demográfiai mutatók viszont ebben a megyében mutatják a legmagasabb óvodáskorú népességet (Varga, 2015), és ez akkor is számításba veendő tény, ha nem egyenletes a településeken való szóródásuk.
- A harmadik nyitott kérdése az oktatási rendszer fejlesztésének a szakképzés és a köznevelés kapcsolatának ilyen éles elválasztása, a szakképzés és a közoktatás átjárhatóságának a megnehezítése. A felsorolt tények újabb tanulmány témái lehetnének.

4. A szervezeti kultúra és a személyes attitűd vizsgálata egy határmenti tankerületben

Az oktatási intézmények vezetési struktúrája, anyagi és személyi ellátottsága, területi és/vagy szerkezeti tagoltsága jelentősen meghatározza a pedagógusok munkáját. Megyénkben azokon a kistelepüléseken történt nagy változás, ahol nincs vagy csak részben maradt meg az oktatási intézmény, kevés a pedagógus, hiányos a szakellátottság. Másfelől a periférikus helyzetű települések pedagógusait is érinti az oktatás jogszabályaiban előírt követelmény és ösztönzés rendszer. Jelen munkánkban arra keressük a választ, módosították-e a szervezeti változások a személyes attitűdjüket, miként élik meg a környezetükben – a jelenlegi adottságok között – az új struktúrában a hivatásukat, jelentkeztek-e új feladatkörök számukra, mennyire elégedettek munkahelyükkel stb.

A vizsgálat Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Mátészalkai tankerülete négy járás településeire terjed ki. Itt található a legtöbb aprófalvas település, kevés a munkát kínáló város. Ezzel szemben magas a munkanélküliség aránya, illetve a közfoglalkoztatás a leginkább elérhető munkahely az alacsony iskolázottságú, nagy százalékban roma fiatalok számára.

Kérdés az, ilyen körülmények között kik azok, akik a pedagógus pályát vállalják? A választ a közoktatásvezetői továbbképzés hallgatóitól vártam, ezért egy olyan kérdőíves felmérést készítettem 2016-ban, amihez felhasználtam egy erdélyi fiatalok körében 2008-ban végzett közvélemény kutatás kérdőívét (<http://www.ispmn.gov.ro/uploads/Kiss-Barna-Solyom-12.pdf>). Átalakítottam egy 41 kérdést tartalmazó változatra, és a kapott válaszokat nagyrészt a Bogardus, kisebb részt a Likert skála alapján értékeltem. A kérdőívet a Mátészalkai tankerületből érkező 35 hallgatóval töltöttem ki, de emellett ennek a szakirányú továbbképzésnek más csoportjaitól is kértem egy félig strukturált írásbeli interjúra választ arról, hogy mi a véleményük a köznevelési törvényről, a változásokról, mennyiben érintette őket az életpálya modell meghirdetése (98 interjú volt értékelhető). A válaszadókról eleve tudni lehetett, hogy a pedagógus pálya iránt elkötelezettek, hogy ezen a területen képzelik el jövőjüket, különben nem áldoztak volna pénzt és időt a tanulásra. Ennek ellenére vagy éppen ezért, tudván, hogy ve-

zetői beosztásra készülnek, esszészerű válaszaikban számos, a gyakorlatban észlelhető hiányosságra mutattak rá.

A pedagógus életpálya modell [326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet] bevezetését szükségesnek tartották, a megvalósításában azonban megoszlottak a vélemények. Míg a pályakezdők motiválásában eredményesnek minősítették, addig az egyéni kreativitást, a többletmunkát vállalók elismerését hiányolták. A tényleges jövedelemben itt-ott még visszaesést is jelentő új bértáblát az idősebbek sérelmezték. Az eltelt idő adatai igazolják észrevételeiket, hiszen a hazai pedagógus bérek ma is a diplomás átlagbér 60–80%-a körül vannak (Polónyi, 2015). A szervezeti változások sikerességét összességében két összefoglaló kérdésben nagyon erősen bírálták. A változások nem tanulóbarátok (84,6%), és nem tanárbarátok (93,2%). A munkahelyükhöz, a hivatásukhoz való kötődésük ennek ellenére erősnek mondható. Mielőtt a magyarázatát keresnénk, nézzük a kérdőíves felmérés eredményeit!

4.1. A Mátészalkai tankerületből kapott válaszok elemzése

A válaszadók születési évük alapján (az 1960-as években 36%-uk, az 1970-es években 55%-uk született) épp akkor fejezték be tanulmányaikat, illetve kezdték el pályájukat, amikor már érezhető volt a korábbi rezsim lazulása, megnőtt a kulturális, közéleti aktivitás. Az idősebbek átéltek oktatási reformokat, a rendszerváltásban személyesen vagy családjuk révén érintettek voltak, és különösen a kistelepüléseken presztízsüket meg tudták őrizni. A válaszadók között a nők aránya 90%, és mindenki házasságban él, vagy élt. Vallási hovatartozásukról még akár 10 évvel ezelőtt sem biztos, hogy nyilatkoztak volna, de most mindnyájan bejelölték, ami nemcsak az egyházi iskolák terjedése miatt lehet érdekes, hanem mutatja, hogy a térségben a református egyháznak komoly kulturális tradíciói ismertek, a tanulás iránti elkötelezettségüknek hagyományai vannak. A válaszadók 74%-a református, 11%-a görög katolikus, 5%-a római katolikus, egy válaszadó evangélikus és egy írta, hogy nincs megkeresztelve.

A kérdőív kérdéseiből négy fő csoportot alakítottam ki, amelyeken keresztül a közvetlen kapcsolat rendszerüket úgy kívántam feltárni, hogy abból a helyzetükhöz kötődő speciális és aktuális viszonyulásuk kiderüljön. Az első csoportban a személyes értékeikről, elégedettségükről és a környezetük problémáiról kérdeztem. A második kérdéskört a szülőföldjükhöz való viszonyuk és az elvándorlásról való véleményük alkotta, míg a harmadik csoport kérdései az oktatási rendszer értékeléséhez kapcsolódtak. Végül negyedikként a társadalmi tolerancia, a kisebbségekhez való viszonyulás iránt érdeklődtem.

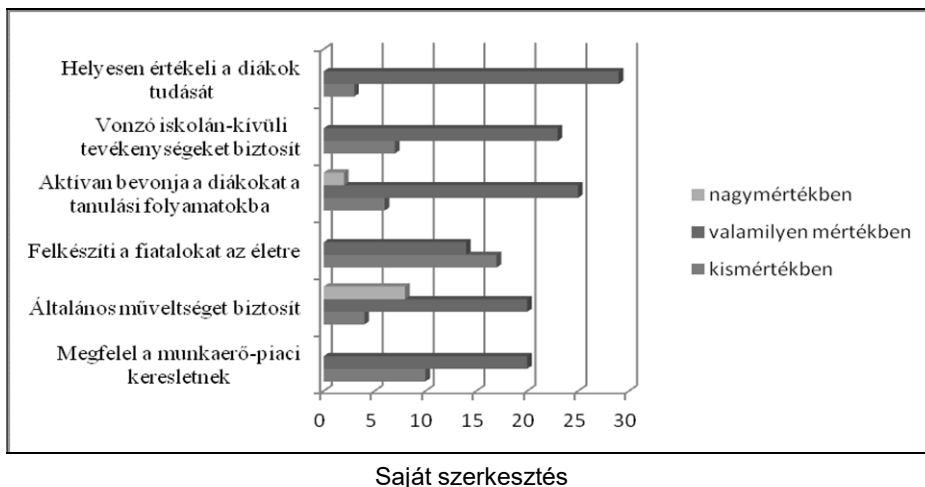
Meglepődtem, hogy többnyire elégedettek a munkahelyükkel, a jövedelmükkel, a saját helyzetükkel. Igaz a felmérés az elbocsátások, a fizetésrendezés után készült, másrészt ott, ahol a családok jelentős része a létminimum alatti jövedelemből él, helyzetük relatív jólétet és biztonságot ad. Két területen kiemelten elégedettek: a saját iskolázottságuk és a lakáskörülményeik esetében. A munkahelyi elégedetlenségüket érdekes annak tudatában vizsgálni, hogy szinte valamennyien arra készülnek, hogy a következő választásnál már átvehetik a saját intézményük irányítását, és praktikusán a pályázatuk tervezésére készülve jobban figyelemmel kísérték a munkahelyi feladatok irányítását, értékelését.

1. ábra: Elégedettségi mutatók
Figure1.: Satisfaction indicators



Feltételezhető, hogy mind az oktatási esélyek, mind az oktatási rendszer eredményességének a megítélésében némi elfogultság, személyes érintettség miatt óvatosabban fogalmaztak, de még így is meglepő, hogy milyen ritkán minősítették az oktatási rendszert olyannak, amely nagymértékben segíti a diákokat. A kérdésekre adott domináns vélemények szerint az oktatási rendszer csak valamilyen mértékben felel meg, míg az életre való felkészítésnél már csak a kismértékű eredményességet tartják jellemzőbbnek. Ez a véleménycsokor egészen elszomorító olyanoktól, akik hivatásuk elkötelezettjei.

2. ábra: Mit gondol a jelenlegi oktatási rendszerről?
Figure 2.: What do you think of the current education system?

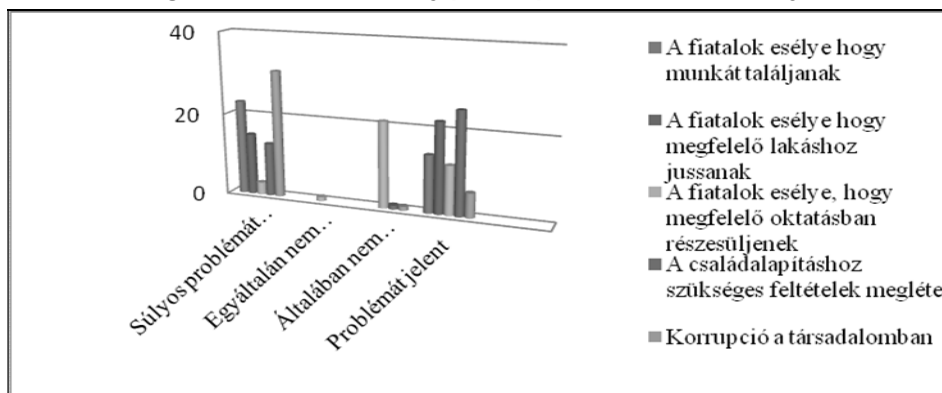


A környezetük problémáit a saját tapasztalataik alapján élik meg. Az oktatási esélyek latolgatásánál – úgy vélem – nem voltak őszinték, mert a személyes megmértetésükre gondoltak, amikor arra válaszoltak, hogy a fiataloknak milyen az esélye, hogy

a megfelelő oktatásban részesüljenek. Kétharmaduk úgy vélte, általában ez nem jelent gondot. A munkalehetőség és a lakáshoz jutás természetes igényét már kiemelten problémának találták, de a legnagyobb súlyos társadalmi problémaként a korrupciót jelölték meg. Itt nem feltétlenül országos, hanem olyan lokális hatalmi viszonyok alakították ezt a véleményt, amelyek talán nem is anyagiakban, hanem az emberek kiszolgáltatottságában érzékelhető leginkább. Annak, hogy a fiatalok nem kezdenek önálló életet, itt a munkahely hiánya, a lakáshoz jutás nehézsége, a családalapítás egyéb lehetőségeinek a megteremtése látszik nehezebbnek, reménytelenebbnek.

3. ábra: Mennyire jelentenek problémát az országban?

Figure 3.: How much they pose a problem in the country?



1. táblázat: Mennyire jelentenek problémát az országban?

Table 1.: How much they pose a problem in the country?

	Súlyos problémát jelent	Problémát jelent
A fiatalok esélye hogy munkát találjanak	65,71%	40,00%
A fiatalok esélye hogy megfelelő lakáshoz jussanak	42,85%	62,85%
A fiatalok esélye, hogy megfelelő oktatásban részesüljenek	8,57%	34,28%
A családalapításhoz szükséges feltételek megléte	37,14%	71,42%
Korrupció a társadalomban	88,57%	17,14%

Saját szerkesztés

4.2. pedagógus attitűdök jellemzői

A véleményalkotó pedagógusok szakmai attitűdjét a külföldi tapasztalatok aligha befolyásolták, hiszen legtöbbször csak turistaként voltak külföldön, leginkább a szomszédos országokban. Néhányan rokonlátogatás, esetleg vásárlás (ne feledjük, hogy a határmenti kereskedelem a rendszerváltás után szinte természetes ezen a vidéken) céljából. Külföldi tanulásra senki nem vállalkozott, dolgozni is inkább valaki más ment a családból. A későbbi terveikben is elsősorban pihenés végett mennének. Az erős lokális kötődésüket mutatja, hogy legtöbbször még a megye más részeibe sem költöznének el szívesen.

Vajon mennyiben oka ennek az, hogy nyelveket nem beszélnek? Ennyire erősek a családi kötelékek, és mennyire okoz szorongást az ismeretlentől való félelem? Az internet világában és a fiatalok jelentős külföldi munkavállalásainak ismeretében inkább mást feltételezhetünk.

Az itt élő pedagógusok mentalitására jellemző erős kötődését az igen szép természeti környezethez, a gazdag irodalmi hagyatékhoz, a műemlékek által őrzött múlthoz, nem csupán érzelmi örökségként kell értelmeznünk, bár ez is igaz. Az a fajta bezártság, amit a térség mélyszegénysége és az iskolák létének napi bizonytalansága okoz, felértékeli az itt élő pedagógusok munkájának a presztízsét. Ők pedig önmagukat neves elődökhöz mérik, korábban tanult és megtapasztalt személyiségjegyek megőrzésével egy olyan hivatástudatot alakítanak, amelyben a lokális kötődést a lakóhelyükért érzett felelősségérzet is motiválja.

4. ábra: Mennyire lenne hajlandó elköltözni, ha ez javítaná az életmódját?

Figure 4.: How would you be willing to move if this would improve your lifestyle?



Saját szerkesztés

Másrészt kénytelenek vagyunk megállapítani, hogy jellemző rájuk egy jelentős bezártság, az ismeretlen emberek, jelenségek elutasítása is. Erre vonatkozó kérdéscsoportunkban arra kellett válaszolniuk, mennyire értene egyet azzal, hogy szomszédja, családtagja vagy barátja legyen egy roma nemzetiségű, más nemzetiségű, esetleg fogyatékos, AIDS-szel fertőzött vagy egy régebben drogfüggő személy. Nagyon meglepő volt, hogy a homoszexuálist, az AIDS-szel fertőzöttet és a korábban drogfüggőt sem szomszédnak, sem rokonnak nem szívesen látnák. Az első két esetben mintegy kétharmaduk utasítja el a kapcsolatot, a korábban drogfüggővel szemben mintegy 50%-uk. Nem sokkal toleránsabbak a romákkal szemben sem, sőt őket szomszédként kevésbé szeretnék, mint az előbb említett másik három csoport valamelyikét. Ugyanakkor az eltérő életmód és értékrend ellenére a válaszadó pedagógusok – saját tapasztalatom szerint is – kötődnek a cigány kisgyerekekhez, felelősséget éreznek irántuk, így nem meglepő, hogy barátként összességében sokkal többen tudnák elfogadni őket. Tény, hogy itt egyre nő a egyes párkapcsolatból, házasságból születettek aránya, jelentős a nevelőszülői hálózat, ami egy nehezen formálódó sorközösségben közelíti egymáshoz őket.

2. táblázat: Mennyire tudja elfogadni, hogy a barátja legyen egy...?

Table 2.: How can he accept that his friend should be a...?

<p>Ön milyen mértékben értene egyet azzal, hogy 1. szomszédja legyen? 2. barátja legyen 3. családtagja legyen</p>						
	<i>Roma (cigány) nemzetiségű személy</i>	<i>Más nemzetiségű személy</i>	<i>Fogyatékos személy</i>	<i>Homoszexuális</i>	<i>AIDS-el fertőzött személy</i>	<i>Régebben drogfüggő személy</i>
Egyáltalán nem értenek egyet	1. 22 2. 14 3. 25	1. 3 2. 3 3. 3	1. 3 2. 2 3. 8	1. 14 2. 20 3. 23	1. 21 2. 26 3. 26	1. 11 2. 18 3. 16
Nagymértékben egyetértene	1. – 2. 3 3. 3	1. 2 2. 7 3. 1	1. – 2. 1 3. 1	1. – 2. – 3. 1	1. – 2. – 3. –	1. – 2. 1 3. –
Egyetértene	1. – 2. 3 3. –	1. 2 2. 14 3. 13	1. 15 2. 21 3. –	1. – 2. 2 3. 2	1. – 2. – 3. –	1. – 2. – 3. –
Nekem mindegy	1. 6 2. 3 3. 3	1. 8 2. 10 3. 9	1. 16 2. 7 3. 5	1. 10 2. 7 3. 4	1. 5 2. 6 3. 1	1. 7 2. 3 3. 3
Kismértékben értene egyet	1. 6 2. 12 3. 3	1. 18 2. 2 3. 9	1. – 2. 4 3. 5	1. 12 2. 7 3. 5	1. 6 2. 5 3. 3	1. 13 2. 12 3. 14

Saját szerkesztés (N = 35)

5. Összegzés

A válaszadó pedagógusok az iskolához, mint szervezethez a korábbi tanulmányaik, gyakorlatuk, egykori tanár példaképeik emléke alapján kötődnek. Hozott mintáikban ott van az önképzés igényének és jelentőségének a felismerése csakúgy, mint a helyi hagyományok, értékek átadásának vállalása. Valójában nem napjaink, hanem a rendszerváltást követő oktatásfejlesztés emléke él bennük tovább, amely a társadalmi mobilizáció, a felzárkózás lehetőségét ígerte.

A további elemzések a fentiek alapján indokoltak lehetnének, de összegzésképpen csak annyi terem maradt, hogy arra próbáljak válaszolni, mennyire néznek a válaszadóim bizakodóan a jövőbe? Azokra a kérdésekre: Mit gondol, hogy él az elmúlt évhez viszonyítva, és hogy fog élni jövőre? – a legtöbben (72–74%) azt választották hozzávetőleg ugyanígy. Ami meglepő, hogy a tavaly jobban éltünk véleményének aránya 22%, és csak 6 %-uk gondolja, hogy jövőre jobban fog élni. Szükségszerűen nőtt a bizonytalanok aránya (17%). Ennek ismeretében csak az lehet a válasz, hogy az oktatási rendszer változása nem tette kiszámíthatóbbá a pedagógusok életét, és csak reménykedhetünk abban, hogy a jövő nemzedékének a nevelését így is vállalják.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Forray Katalin–Híves Tamás (2013): Az iskolázottság térszerkezete, *Educatio* 2013/4:493–504.
- György László (2014): A magyar oktatás jövője, BME GTK.
- Hámori Balázs–Szabó Katalin (2012): A szervezeti innovációk és magatartási hátterük. In: *Innovációs verseny/Esélyek és korlátok*, Aula Kiadó Bp. 349–350.
- Krisztián Béla–Nemeskéri Zsolt (2017): Szervezeti hatékonyság – kilátásmélet – esélyek és feltételek, In: Vilmányi Márton–Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 447–456.
- Láczay Magdolna (2017): A humán erő fejlesztésének kérdőjelei a halmozottan hátrányos térségekben, *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi Folyóirat, VIKEK* 9:(2), 129–137.
- Hámori Balázs: (2003): Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman, *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 2003. szeptember 779–799.
- Lewin, K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban, *Gondolat*.
- Peters Th, J., Waterman, R., Pascale, R., Athos, A. (1980): *Seven S model*.
- Polónyi István (2015): Pedagógus bérek – mindig lent? *Educatio*, 2015/1. 47–62.
- Schultz, T. W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.
- Szabó Balázs miniszteri biztos (2013): II. Részjelentés a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ működéséről
- Szabó Katalin (2012): Tehetség és tehetséghiány: Az innováció egy alapvető korlátjáról, In: (szerk.) Hámori Balázs–Szabó Katalin (2012) *Innovációs verseny / Esélyek és korlátok*, Aula, Bp. 291–321.
- Szintay István (2017): Innovatív szervezetek, szervezetek határok nélkül, In: Vilmányi Márton–Kazár Klára (szerk.) (2017): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 315–331.
- Varga Júlia (szerk.) (2015): *A közoktatás indikátor rendszere 2015*. MTA KRTK KTI.